



وزارة التعليم العلمىى والبلىىث العلمىى

جامعة محمد خىضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانىة والاجتماعىة

قسم العلوم الاجتماعىة /شعبة علم الاجتماع



جودة مقايىس التكوىن و دورها فى الأداء الوظيفى

للمرىن الموظفىن بمؤسسات الشباب

دراسة ميدانىة على بعض الولايات بالجزائر.

أطروحة مقدمة لنىل درجة دكتوراه العلوم فى علم الاجتماع

تخصص التنىمة

إشراف الأستاذة الدكتورة

* عبىدة صببى

إعداد الطالب

* فاتح حلوى

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمىة	الصفة	الجامعة
زرفة بلقواس	أستاذ	رئىسا	جامعة بسكرة
عبىدة صببى	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
صباح غربى	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
ماهر فرحان مرعب	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة قالمة
عمر حمداوى	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة ورقلة
نور الدىن بو الشرش	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة عنابة

السنة الجامعىة 2021/2020

شكر

الحمد لله و الشكر لله .

لما تتوج المجهودات العلمية بالإنجاز يجد الباحث نفسه مجبرا للاعتراف بفعالية و نجاعة كل شخص لانجاز هذه الأطروحة و قائمة الأسماء في الملاحق كل وما ساعد به .

فالشكر الخاص للمشرفة و الأخت أ. د . **عبيدة صبطي** اعترافا بفعالية و نجاعة و إنسانية إشرافها . لما بذلته من توجيهات علمية و حياتية و لقاءات نقاش و تصحيح و متاعب إدارية و مادية و صبر و أمانة و تحمل للمسؤولية ليلا و نهارا .
و لو لم تكن المشرفة ما كنت لأهتم بالدكتوراه أصلا و باتمامها في ظل سياق عام لا يفضل العلم ولا الابتكار .

و الشكر الخاص اعترافا بفعالية و نجاعة التحكيم فعليا الذي قام به المحكمين :

• البروفيسور: **عبد الوهاب جودة الحاييس**، رئيس قسم علم الاجتماع جامعة عين شمس

القاهرة جمهورية مصر العربية

• البروفيسور: **عفرء إبراهيم خليل إسماعيل العبيدي**، جامعة بغداد، العراق

• البروفيسور: **ماهر فرحان مرعب**، جامعة قالمة ، الجزائر

• البروفيسور: **نصر الدين جابر**، جامعة بسكرة، الجزائر .

• البروفيسور : **عوفي مصطفى**، جامعة باتنة 1، الجزائر .

my thanks for Marsha Jane Orr about her advices concern the subject . Marsha@mjorr.com

I thank Professor Fatiha Serour at England on her helps concern the subject. fserour@yahoo.co.uk

my thanks for professor Haj Ali Kouaci -Montreal University Canada for his kouaouci.ali@gmail.com advices -

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
8	قائمة الأشكال
9	قائمة الجداول
14	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية البحث والمقاربات النظرية المؤطرة له	
1. إشكالية الدراسة	
20	1.1 موضوع البحث
24	2.1 أسباب اختيار موضوع البحث
30	3.1 أهداف البحث
35	4.1 تحديد المفاهيم
63	5.1 الدراسات السابقة
2. المقاربات النظرية ثلاثية الأبعاد	
65	1.2 مقارنة الحاجة
68	2.2 مقارنة الكاب
76	3.2 مقارنة التباين و التوافق
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وجودة التكوين	
1. الأداء الوظيفي	
83	2. قياس رأس المال البشري: لماذا و كيف نقيسه
90	3. قياس مخرجات قدرات الأداء
92	4. قياس مخرجات الأداء

فهرس المحتويات

93	5. أنواع قياس الأداء
97	6.القياس الناجح للأداء
102	7. مفاتيح الأداء الوظيفي
110	8.مفاتيح جودة التكوين
125	9.المقاييس و التخصصات والرتب
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث و التحليل	
134	1.منهج البحث
135	2.مجالات البحث
137	3.مجتمع البحث و العينة المختارة
146	4. متغيرات البحث
5. أدوات جمع البيانات	
148	1.5 متغير جودة مقاييس التكوين
150	2.5 متغير الأداء الوظيفي للمربي
151	3.5 متغير الجودة
191	6. مصفوفات الجودة وقياس الأداء الوظيفي
194	7. نموذج مصفوفة أداء
196	8. دور مصفوفة المؤشرات
201	9.الخصائص السوسيوومترية لمتغيرات البحث
202	10.طريقة التحليل الثلاثي الأبعاد
203	11.عينة استطلاعية
الفصل الرابع: مدخلات مقاييس التكوين	

فهرس المحتويات

206	1. الخصائص السوسيو مترية لمتغير: مقاييس التكوين
208	2. الأساليب الإحصائية
213	3. طريقة التحليل الثلاثي الأبعاد
246	4. مرحلة الاكتساب: تحليل مدخلات مقاييس التكوين
271	5. مرحلة التحويل: تحليل مخرجات مقاييس التكوين
283	6. المخرجات ونوع المربي الموظف
288	7. مخرجات المحتوى و المنصب النوعي و التمثيلي
292	8. شرح المسار الوظيفي للمربي و مخرجات المحتوى
301	9. مخرجات متطلبات المقياس
الفصل الخامس: المخرجات، عزل الأداء الوظيفي للمورد البشري	
310	1. الخصائص السوسيو مترية لمتغير الأداء الوظيفي
312	2. أساليب إحصائية استخدمت للتحقق من فروض الدراسة
318	3. تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس و الأداء الوظيفي
320	4. تحليل التباين الأحادي لمتغير الجمعية و الأداء الوظيفي
326	5. تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب التمثيلي و الأداء الوظيفي
330	6. تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب النوعي و الأداء الوظيفي
336	7. تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة و الأداء الوظيفي
341	8. تحليل التباين الأحادي لمتغير الولاية و الأداء الوظيفي
346	9. تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية و الأداء الوظيفي
350	10. قياس الأداء الوظيفي العام للمربين الموظفين

فهرس المحتويات

352	11. منهجية تحليل نتائج القياس و قراءتها
353	12. معنى العزل لنوع الأداء
355	13. الأداء الوظيفي الفردي
392	14. الأداء الجماعي و عزل أنواع الأداء
415	15. الأداء المؤسسي للمربي
438	16. نتائج الأداء الوظيفي للمربي العام
الفصل السادس: الصلاحية، الجودة	
443	1. الخصائص السوسيو مترية لمتغير الجودة
445	2. أساليب إحصائية استخدمت للتحقق من فروض الدراسة
451	3. التحليل ثلاثي الأبعاد للتباين الأحادي و الفروق
493	4. عزل وتحليل الجودة
537	5. نتائج الدراسة
537	1.5 مرحلة الإكتساب
537	2.5 مرحلة التحويل
538	3.5 مرحلة النجاعة
539	4.5 مرحلة الصلاحية
540	6. نتائج علمية مضافة
540	7. حزمة النتائج و نوع القرار
542	8. اقتراحات وحلول
559	9. مفاهيم منهجية و نظرية جديدة، مستخدمة في الأطروحة
562	10. أوجه قناعات الباحث

فهرس المحتويات

563	11. خاتمة
570	12. قائمة المصادر والمراجع
583	13. فهرس ملاحق
583	1. فرضية 01: إستمارة مستوى 1
587	2. فرضية 01: إستمارة مستوى 2
589	1. فرضية 2: إستمارة مستوى 1
594	2. فرضية 2 : إستمارة مستوى 2
596	1. فرضية 03 إستمارة مستوى 1
598	2. فرضية 03 إستمارة مستوى 2
601	3. إستمارة مستوى 3
607	2. الإستمارات باللغة الفرنسية
652	3. جداول اختبارية للفرضية الأولى مقاييس التكوين
655	4. جداول اختبارية للفرضية الثانية الأداء الوظيفي
658	5. جداول اختبارية للفرضية الثالثة الجودة
662	6. مصفوفة شاملة
663	7. جداول الفروق Anova شاملة
675	8. جداول الفروق وصفية للمتغيرات
689	9. جداول جزئية لمرحلة الإكتساب
695	10. جداول جزئية لمرحلة التحويل
704	11. جداول جزئية لمرحلة الأداء
731	12. جداول جزئية لمرحلة الجودة
746	13. تسهيلات إدارية
780-754	14. وثائق بيداغوجية رسمية لرتب سلك الشباب

قائمة الأشكال و النماذج

قائمة الأشكال و النماذج	
26	1. نموذج رقم 05 أنموذج تطبيقي لارتكاز الجودة و الأداء
26	2. نموذج هندسي رقم 6 سلك المربي بمختلف الرتب
27	3. نموذج رقم 7 هندسي قمعي متصاعد للرتب الوظيفية
72	4. نموذج رقم 2 مقارنة الكاب Approach . K.P . A
74	5. نموذج رقم 3 مقارنة سمارت S.M.A.R.T Approach
76	6. رقم 4 الهوة ، خريطة للتحليل الثلاثي الأبعاد
80	7. نموذج رقم 8 يبين عناصر القدرة
82	8. نموذج رقم 9 مقارنة مازلو Maslow للحاجات و الالتزام الوظيفي
102	9. نموذج رقم 10 القياس الناجح للأداء
154	10. نموذج رقم 11 الأنموذج الجديد لنموذج جيمس و كيرك باتريك
157	11. نموذج رقم 12 نموذج معهد الأمم المتحدة للبحث و التكنولوجيا
158	12. نموذج رقم 13 النموذج الإجرائي المطور للتقييم

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
فصل أول	
59	1. جدول رقم 1. أسماء مؤسسات الشباب الرسمية 2016
96	2. جدول رقم 2. تنمية الأداء وفق متغير المقاومة
126	3. جدول رقم 3. أسماء المرابي من القديم إلى الجديد
127	4. جدول رقم 4. رزنامة و نوع مقاييس التكوين القديمة
129	5. جدول رقم 5. رزنامة مقاييس التكوين الجديدة 30 أبريل 2013
130	6. جدول رقم 6. المواد المعرفية و المهارية و العلمية
فصل ثالث	
136	7. جدول رقم 7. عدد و أسماء مؤسسات الشباب
140	8. جدول رقم 8. عدد أفراد العينة
142	9. جدول رقم 9. عدد أفراد المجتمع الأصلي
144	10. جدول رقم 10. الرتب الوظيفية للمربين
146	11. جدول يوضح 11. عدد و أسماء مؤسسات الشباب
149	12. جدول 12. توزيع بنود متغير جودة مقاييس التكوين في المستويين
150	13. جدول 13. توزيع إشارات متغير الأداء الوظيفي
151	14. جدول 14. توزيع إشارات متغير الجودة.
169	15. جدول رقم 15. عدد الأسئلة الإجمالي الخاص بكل إستمارة

قائمة الجداول

169	16. جدول رقم 16. عدد الأسئلة المغلقة و المفتوحة حسب كل إستمارة
170	17. جدول رقم 17 . مستوى 1،2،3 مع الأسئلة المغلقة و المفتوحة لكل إستمارة
177	18. جدول رقم 18 . بدائل و أوزان إشارات متغير مقاييس التكوين
178	19. جدول رقم 19 . بدائل و أوزان إشارات متغير الأداء الوظيفي
179	20. جدول رقم 20 . بدائل و أوزان إشارات متغير الجودة
181	21. جدول رقم 21 . لوحة تحكم في أبعاد فرضية1 جودة المقاييس: مستوى1
182	22. جدول رقم 22 . لوحة تحكم في أبعاد افرضية1:جودة المقاييس: مستوى2
183	23. جدول رقم 23 . يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 2 الأداء الوظيفي: مستوى1
186	24. جدول رقم 24 . يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 2 الأداء الوظيفي: مستوى2
187	25. جدول رقم 25 . يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 3 : الجودة : مستوى 1
188	26. جدول رقم 26 . يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 3 : الجودة : مستوى 2
189	27. جدول رقم 27 . يوضح استمارة مستوى 3 تخص كل المراحل و كل الفرضيات و الأبعاد
202	28. جدول رقم 28 . يوضح عدد وتوزيع العينة الاستطلاعية
فصل رابع	
207	29. جدول رقم 29 . المقارنة الطرفية اختبار " ت " لمقياس مقاييس التكوين
209	30. الجدول رقم 30. مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي
210	31. جدول وصفي رقم 30 -1 . المتوسط الحسابي والدرجة لمتغير مقاييس التكوين

قائمة الجداول

210	32. جدول رقم 30-2 . نتائج اختبار " ت " لعينة واحدة لمتغير مقاييس التكوين لحساب الفروق
211	33. جدول رقم 31 . مصفوفة إرتباط ث الفرضيات .معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
219	34. جدول رقم 32 . يبين مراحل التحليل التطبيقي للدراسة
220	35. جدول رقم 33. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova حسب مؤشر الجنس.
223	36. جدول رقم 34. إختبار تحليل تباين أحادي Anova حسب مؤشر الجمعية
224	37. جدول رقم 35 إختبار تحليل التباين الأحادي Anova حسب مؤشر المنصب التمثيلي
227	38. جدول رقم 36. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova حسب مؤشر المنصب النوعي
231	39. جدول رقم 37. إختبار تحليل تباين أحادي Anova حسب مؤشر الرتبة
235	40. جدول رقم 38. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova حسب مؤشر الولاية
240	41. جدول رقم 39. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova حسب مؤشر الخبرة المهنية
255	42. جدول جزئي رقم " س 23 " . مدخلات بعد متطلبات المقياس
266	43. جدول جزئي رقم " ك 9 " . مدخلات بعد متطلبات المقياس
294	44. جدول رقم 40 .العوامل المخفية . نسبة غياب التكوين في المسار الوظيفي للمربي
307	45. جدول رقم 41. مقارنة درجة الإعتماد لدى المربي في المناصب النوعية و المناصب التمثيلية
فصل خامس	
311	46. جدول 42 . المقارنة الطرفية
313	47. الجدول رقم 43. مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكيرت الثلاثي
313	48. جدول وصفي رقم 1.44 . المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي
314	49. جدول دلالة رقم 2.44 . نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي

قائمة الجداول

317	50. جدول رقم 45. إختبار تحليل تباين أحادي Anova حسب متغير الجنس
320	51. جدول رقم 46. إختبار التباين الأحادي Anova متغير الجمعية.
325	52. جدول رقم 47 إختبار تباين أحادي Anova متغير المنصب التمثيلي
329	53. جدول رقم 48 إختبار تباين أحادي Anova: يبين الفروق حسب متغير المنصب النوعي
335	54. جدول رقم 49 . إختبار تحليل تباين أحادي Anova: رقم يبين الفروق حسب متغير الرتبة
340	55. جدول رقم 50. إختبار تحليل تباين أحادي Anova : يبين الفروق حسب متغير الولاية
345	56. جدول رقم 51. إختبار تباين أحادي Anova : يبين الفروق حسب متغير الخبرة المهنية
429	57. جدول رقم 52 . مقارنة نسب أخطاء المربي الموظف مع نسب العقوبات عليه
431	58. جدول رقم ك11. العوامل المحيطة بأداء المربي المؤسسي
433	59. جدول رقم ك16 . دور العوامل المحيطة للقيام بالوظيفة بالمؤسسة
فصل سادس	
444	60. جدول رقم 53. المقارنة الطرفية اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين لمقياس الجودة
446	61. الجدول رقم 54. مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت Ickert الثلاثي
447	62. جدول وصفي رقم 1.54. المتوسط الحسابي لمتغير الجودة
447	63. جدول دلالة إحصائي رقم 2.54 . نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير الجودة
450	64. جدول رقم 55. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق مؤشر الجنس.
453	65. جدول رقم 56. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق حسب مؤشر الجمعية
460	66. جدول رقم 57. إختبار تحليل التباين الأحادي: يبين الفروق حسب مؤشر المنصب التمثيلي
466	67. جدول رقم 58. إختبار تباين أحادي Anova: يبين الفروق حسب مؤشر المنصب النوعي

قائمة الجداول

472	68. جدول رقم 59. إختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق حسب مؤشر الرتبة
477	69. جدول رقم 60. إختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق حسب مؤشر الولاية
483	70. جدول رقم 61 . إختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق حسب مؤشر الخبرة المهنية

مقدمة:

يعتبر هذا البحث أنموذجاً تطبيقياً عملياً للتحليل ثلاثي الأبعاد : نظرياً و منهجياً و تحليلياً . وهي طريقة جديدة في العلوم الاجتماعية . و لقد طبقت على :

إشكالية الدور الفعلي لحزم مواد التكوين بالمعاهد الوطنية لتكوين إطارات الشباب في أداء الموظفين المرين ، الموظفين بمؤسسات الشباب ، التابعة لوزارة الشباب و الرياضة .

هذه المقاييس تخرج فيها مرين في الشباب بستة رتب وظيفية هم: مرين في الشباب ، مرين رئيسي في الشباب ، مستشار الشباب ، مستشار رئيسي في الشباب ، مفتش .

فكل رتبة تنتمي لسلك الشباب. و لها عدد من السنوات وحجم ساعي و مواد للتكوين فيها. و كل المرين الخريجين قد تخرجوا منذ 30 سنة و أكبر . ومنهم من تخرج منذ سنة و سنتين. و كل الخريجين هم موظفون . و منهم من يتقلد مناصب نوعية هيكلية و منهم من يتقلد مناصب نوعية عالية و منهم من يتقلد مناصب تمثيلية و آخرين يتقلدون مناصبهم الوظيفية الأصلية .

و الجدير بالذكر، أن إشكالية إرتباط العمل الميداني بمؤسسات الشباب التي يعمل فيها المرين الموظفين بمواد التكوين بالمعاهد الوطنية هي إشكالية مطروحة سابقاً و حاضراً. و لكن لا توجد دراسات علمية رصينة قد عالجتها.

ونظراً لأهمية حزم مواد التكوين استراتيجياً و عملياً في أداء المورد البشري في أي مجال . مما دفع الباحث إلى العمل على تقديم مجهود علمي لمعالجة إشكالية أداء المرين الموظف و إشكالية دور مواد التكوين في صنع أداءه .

و ارتباطاً به، فإن تركيز هذا البحث هو على إشكالية أداء المرين الموظف بمؤسسات الشباب . وليس على مواد التكوين و ليس كذلك على الجودة.

هذا الأداء، كشفه ، يكون بالتركيز أولاً على الواقع الماضي الفعلي لمواد التكوين التي سبق و أن درسها الموظفين . ثم الانتقال إلى كشف الأداء الحقيقي للموظف . و تأتي الجودة كتحصيل حاصل لواقع مواد التكوين.

و ارتباطا به ، ركز البحث على استخدام طريقة جديدة لم تستخدم من قبل في العلوم الاجتماعية و لم تطبق على الإشكاليات المتعددة الروابط. و هذه الطريقة تسمى: التحليل الثلاثي الأبعاد. وهي تركز على استخدام أدوات منهجية ثلاثية في كل خطوة من خطوات البحث، ارتباطا بكثافة انتشار الإشكالية و ارتباطا بمقاربات ثلاثية و تحليل ثلاثي.

وعليه استخدم البحث مقارنة الهوية التي تركز عليها طريقة التحليل الثلاثي الأبعاد، لكشف وجود الشروخ فعليا بين مواد التكوين و العمل الميداني الوظيفي وطرائق معالجتها.

وارتباطا به ، حصل البحث ، في بدايته على 4 أنواع من الهوية وهم : هوية نظرية ، هوية منهجية تطبيقية ، هوية علمية ، هوية وظيفية عملية .

فالهوية النظرية : تم تغطيتها باستخدام ثلاثة مقاربات نظرية هم : مقاربات الحاجة ، الكاب و التوافق. الهوية العلمية: تم تغطيتها باستخدام نموذج تقييم لكيرك باتريك، مطور من الباحث إلى ثلاثة أبعاد الهوية المنهجية العملية: تم تغطيتها عمليا لجمع المعطيات باستمارة كيرك باتريك مطورة من الباحث إلى ثلاثة أبعاد.

الهوية الوظيفية العملية تم تغطيتها بأخذ 5 ولايات بالجزائر ممثلة للتراب الجزائري كاملا. و أخذ جميع الرتب الوظيفية للمربين الموظفين. و أخذ جميع مؤسسات الشباب التي يعملون فيها. و أخذ المناصب التي يتقلدونها . و بأخذ جميع حزم المقاييس التي قد درسوها. و بأخذ جميع الأقدميات الوظيفية لهم . بغرض الإحاطة بإشكالية دور حزم جودة مواد التكوين في الأداء الوظيفي للمربي الموظف إحاطة شاملة متكاملة ومفصلة.

و بناء عليه ، استخدم البحث خطوة منهجية هي تطبيق اختبار يسمى : اختبار خلفية الباحث نفسه . و يرتكز على إجابة الباحث على أسئلة مرتبطة بالبحث قبل البدء في البحث . و تتمحور الأسئلة حول 4 عناصر هي: نزوعه الثقافي ، الديني ، الانفعالي و الشخصي تجاه موضوع البحث نفسه .

هذا الاختبار هدفه تقليص تحيز الباحث في التحليل و التفسير و تقليص نسب إدخال القناعات الشخصية و الاعتقادات الدينية في موضوع البحث حفاظا على علميته . بعد اطلاعنا على عديد البحوث و المذكرات التي أدخلت هذه العناصر الأربعة في محتوياتها في الطرح والمعالجة و التفسير، مما قلص فيها العلمية .

و لتغطية الإشكالية الناتجة عن وجود هذه الأنواع من الهوية ، فالبحت استخدم ثلاثة متغيرات أساسية هي : المتغير المستقل و التابع و الوسيط -المعدل. و ارتباطا به استخدم ثلاثة فرضيات جزئية . كل فرضية بثلاثة مستويات ، كل مستوى يتضمن ثلاثة أبعاد أو أربعة أبعاد. كل بعد فيه أكثر من ثلاثة مؤشرات . و كل مؤشر يتضمن أكثر من ثلاثة إشارات.

ثم إنتقل البحت في الفصل الأول المعنون بالإشكالية و المقاربات النظرية المؤطرة لها، إلى استخدام 3 ثلاثة مقاربات نظرية مؤطرة للإشكالية متميزة أو مختلفة لكن متكاملة في تغطيتها لحيز البحث. وهذا ما يسمى بالمقاربات الثلاثية الأبعاد. كل مقارنة تغطي بعدا في البحث يتكامل مع البعد الآخر لتتضح الصورة من ثلاثة زوايا و ليس من زاوية واحدة كما هو معمول به تقليديا ، باستخدام مقارنة نظرية واحدة مؤطرة للبحث.

هذه المقاربات هي : 1. مقارنة الحاجات لـ Maslow 2 . مقارنة الكاب K.A.P برؤية Nicole Legault 3. مقارنة التوافق و التباين لـ Bell . ولإحاطة بمتغير الأداء تطرق البحث في:

الفصل الثاني المعنون بقياس الأداء الوظيفي ، إلى أهم البرامج الآلية العالمية لتقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسات سواء أكانت صناعية أو خدماتية . ربحية أو غير ربحية . عامة أو خاصة . كذلك تطرق إلى تحليل نظري للتكوين الناجح. ثم إنتقل البحث في :

الفصل الثالث إلى الأدوات المنهجية ، فاستخدم استمارة كيرك باتريك ثلاثية الأبعاد باللغة العربية و اللغة الفرنسية، مكونة من 3 مستويات لجمع المعطيات الميدانية من عينة مربين موظفين مكونة من 464 فرد . كما استخدم لوحة التحكم المرمزة التي تتضمن 314 إشارة . كذلك ركز البحث على :

حزمة المفاهيم و على المعنى الإجرائي لها خصوصا مفهوم الأداء و مفهوم الجودة و مفهوم مقاييس التكوين . بتضمينهم لمعنى ثلاثي الأبعاد .

1. فالأداء بثلاثة أبعاد هم : الأداء الفردي ، الجماعي ، المؤسسي . و كل بعد فيه يتضمن أكثر من ثلاثة مؤشرات . وكل مؤشر يتضمن أكثر من ثلاثة إشارات.
2. و مقاييس التكوين بأربعة أبعاد هم : أهداف المقياس ، المحتوى ، طرائق توصيل المقياس ، متطلبات المقياس. و كل بعد فيه يتضمن أكثر من ثلاثة مؤشرات . وكل مؤشر يتضمن أكثر من ثلاثة إشارات.

3. و الجودة بأربعة أبعاد هم: دقة المقياس ، حداثة المقياس، فعالية المقياس ، نجاعة المقياس. و كل بعد فيه يتضمن أكثر من ثلاثة مؤشرات . وكل مؤشر يتضمن أكثر من ثلاثة إشارات.

وارتباطا به ، تم ضبط الفصول الميدانية إلى ثلاثة فصول وهي :

الفصل الرابع و يركز على مرحلة الإكتساب و مرحلة التحويل بمعالجة متغير مقاييس التكوين وصفا وإحصائيا وتحليليا . وهدفه كشف الشروخ في حزم مقاييس التكوين . أما

الفصل الخامس فيركز على مرحلة النجاعة بمعالجة متغير الأداء الوظيفي وصفا وإحصائيا وتحليليا. و ابتكار طريقة العزل . باستخدام العزل الثلاثي الأبعاد رياضيا. كما فسّر البحث الإشارات و المؤشرات و الأبعاد و المتغيرات وحلها بطريقة ثلاثية تعتمد على ثلاثة مقاربات تحليل و تفسير هي :

1. التحليل البنائي -الوظيفي بطريقة ستروس Strauss

2. تحليل مقارن بطريقة أبراهامان مارك MARK Abrahamen

3. تحليل سببي بطريقة روزنبرغ Rosenberg

و يعتبر هذا الفصل هو هدف البحث الأساسي. و يخص نجاعة مقاييس التكوين عمليا. أما

الفصل السادس فيركز على مرحلة صلاحية مخرجات المقاييس. وهي المرحلة الرابعة . بمعالجة متغير الجودة .

و قد خلص البحث إلى وضع جدول اتخاذ القرار مبني على درجة الصلاحية . و قد عالجه البحث بطريقة ثلاثية الأبعاد كذلك كصفا و إحصائيا و رياضيا . و قد قام البحث بتطبيق طريقة عزل نوع الجودة الحقيقي فيه .

ورغم ذلك ، تعتبر الجودة في البحث كتحصيل حاصل ، لأنها متغير بسيط ومعدل في نفس الوقت ، لكشف الأداء الوظيفي الحقيقي. و عليه إنتقل البحث ، بعد الحصول على النتائج إلى تحديد

النتائج العامة منفصلة . و إلى تحديد مشروع قرار قابل للتنفيذ مباشرة . كاقترح عملي لتنمية الجودة في

مقاييس التكوين أولا ثم تنمية الأداء الوظيفي ثانيا . هذا التدرج ناتج عن الشروخ الواسعة و الكثيرة بين التكوين و العمل . ويتضمن هذا :

المشروع العملي استحداثا لمقاييس جديدة و هجر لأخرى و تصحيح أخرى لتتماشى و المناصب و الأدوار الوظيفية التي يؤديها عمليا بمؤسسات الشباب أو خارج مؤسسات الشباب. كما يتضمن تصحيحا للرتب الوظيفية للمربي باستحداث رتب جديدة و تجسير للفجوات.

هذا المشروع سهولة تطبيقه تكمن في توافق عناصره وتزامنها مع الحاجات الأساسية الوظيفية للمربي الموظف. و بإمكانه تجسير الكثير من الشروخ العميقة التي أنهكت الموظفين و استهلكت الوقت و الجهد و الميزانيات في حلها . و المتضرر هو المربي الموظف و الشاب الذي يتعامل معه الموظف و المجتمع و المؤسسات و الدولة ككل.

و في اطار نتائج هذا البحث الجانبية لكنها المركزية في أهداف الباحث، فقد خلص إلى إبتكار برنامج ألي لتقييم الأداء الوظيفي وفقا للسياق سماه الباحث : C.eva.PR . و إلى تغطية ثغرتين ببرنامج SPSS V22 بمعادلتين رياضيتين

الثغرة الأولى هي : امكانية SPSS في معالجة كل سلالم ليكرت ، دفعة واحدة كلها و الإبقاء على قيمها الأصلية .

الثغرة الثانية : هي تحديد العدد الأعلى و العدد الأدنى للأسئلة التي تمكن SPSS من إخراج نتائج الارتباط دالة فعليا .

و أخيرا ، هذا البحث ترجمه الباحث إلى اللغة الإنجليزية .

الفصل الأول

إشكالية البحث و المقاربات النظرية المؤطرة له

1. إشكالية الدراسة

1.1 موضوع الدراسة

إن التطورات السريعة والمستمرة التي يتسم بها هذا العصر وضعت المجتمعات والنظم المتطلعة إلى التنمية الرشيدة لمواردها البشرية العاملة و برامج تكوينها المعرفية و المهارية أمام تحديات آنية ومستقبلية. ولا شك أن إنتاج واستغلال الموارد البشرية الشابة يتطلب فهما عميقا للدور السببي لجودة مقاييس التكوين في الطلب الاجتماعي على المربين الخريجين من معاهد التكوين العليا.

هذا الطلب الاجتماعي له مؤسسات متنوعة كشركاء. وكل مؤسسة لها حاجات مرغوبة تعمل على تلبيتها. و لذلك يتطلب فهما لدور جودة مقاييس التكوين في الأداء الوظيفي الفعال للمربي كمورد بشري شاب يؤدي أدواره العملية ضمن عملية التنمية الشاملة لقطاع الشباب و الرياضة والتنمية المحلية لمؤسسات الشباب. وعليه تعتبر جودة مقاييس التكوين في قطاع الشباب ودورها بالأداء الوظيفي للمربي الموظف غامضة وانعكاساتها على التنمية الفعلية لمؤسسات الشباب أكثر غموضا.

فارتباط جودة مقاييس التكوين بالأداء الوظيفي. يمكن أن تؤثر في هذا الأداء كما يمكن أن يرتبط الأداء و يؤثر في تأدية الوظيفة و المؤسسة الشبابية ومنه في درجة تحقيق الأهداف المسطرة و النتائج المتوقعة. هذا الدور السببي يمكن كشف مستواه في هذا البحث.

إذ أن توضيح كيف أن بروز طلب اجتماعي الذي يتجلى في المؤسسات الحكومية و الخاصة على توظيف المربين يرتبط بمقاييس التكوين التي تكون فيها المربي التي بإمكانها تلبية الحاجات المتعددة لهذه المؤسسات ولا يكون ذلك إلا ببلوغ هذه المقاييس درجة الجودة. هذه الجودة يمكن أن تصنع ثقة المؤسسات بالأداء الوظيفي للمربي الموظف لبلوغ أهدافها المسطرة ضمن الوظائف و الأدوار التي تؤديها كل مؤسسة شبابية حسب خصوصية وظيفتها الممنوحة لها ضمن النظام الوظيفي لقطاع الشباب و الرياضة.

و بناء عليه فإن إشكالية أداء المربين عبر كل المؤسسات و عبر مؤسسات الشباب نفسها و نجاح المربي في تأدية الأدوار عمليا تبقى غامضة. و السؤال الذي يطرح نفسه هل الأداء الوظيفي للمربي في مؤسسات الشباب يمكن أن يتأثر بدور عامل جودة مقاييس التكوين. كما يمكن أن يكون لهذه العامل الدور الفعال في زيادة مستوى الأداء الوظيفي؟

فما دور جودة مقاييس التكوين في الأداء الوظيفي للمربي فهل يمتلك المربي تصورات تجاه مقاييس التكوين تكون ذات جودة ، تمكنه من بلوغ مستوى إيجابي من الأداء الوظيفي

و من خدمة الاجتماعية للشباب التي تنعكس بالإيجاب على التنمية المحلية للشباب بتلبية حاجاتهم.

ويغض النظر عن طبيعة مقاييس التكوين سلبية أم إيجابية. فإن الإشكال هل هذه المقاييس ذات جودة يمكن أن تساهم بدرجات متفاوتة إيجابا في الأداء الوظيفي للمربي. و لكي يكون الحديث عن الأداء ثم جودة الأداء يكون قبله الحديث عن جودة العمل و هذا ما يطرح غموضا هو: ما هو الأداء وكيف يمكن أن تراه وهو يسير في مؤسسة الشباب؟ كيف نعرف أن هذا الموظف المربي ليس فقط قدم عملا جيدا بل و قد قام بالعمل الصحيح و بشكل صحيح؟ لماذا بعض المربون يحققون العمل الجيد و آخرون لا؟. ماهي المجالات التي تطبق فيها معايير الجودة في العمل إن وجدت؟ ما هي رزمة التقييم لعمل المربي في كل مؤسسة من مؤسسات الشباب؟ كيف تقاس مخرجات عمل المربي و التي هي عبارة عن زبدة من المجهودات؟.

ما المعلومات التي على المربي معرفتها كي يؤدي عمله بشكل جيد؟ متى يعرف المربي أنه قدم العمل الأحسن له؟ ما السبب الذي يجعله يرى أنه العمل الأحسن لديه؟ في أي مكان داخل المؤسسة و المعاهد قدم المربي فعلا أداء عاليا؟ ما شروط خلق أداء عالي في مؤسسة الشباب؟ ما نوع السياقات التي يوجد فيها الأداء العالي؟ ماهي لغة الأداء داخل مؤسسة الشباب بناء على تقييم المربي؟

هل أداء المربي بقدراته الخاصة أم بمعارف و مهارات التكوين. هل أداء المربي يتغير بتغير السياقات التي يوجد فيها المربي الموظف في مؤسسة الشباب: من اختلاف وظائف مؤسسات الشباب بين بعضها إلى عدد سنوات الخبرة، كعوامل فعلية لها دور في الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي. و بالضبط <<عامل المعارف و المهارات و القدرات الخاصة (1)>>.

ولتحليل إشكالية دور مقاييس تكوين ذات الجودة في بناء و صنع مدى إيجابي للأداء الوظيفي للمربي الموظف. استخدم البحث مقاربات نظرية تنتمي إلى النظرية البنائية الوظيفية. إذ تم استخدام مقارنة أولى هي مقارنة الكاب K.A.P (2) في جزئها الخاص بتقييم المورد البشري. و هو تطبيق سمارة S.M.A.R.T الذي يستخدم عمليا لكشف مدى اكتساب وتحويل

1) Edward ,Claparede : L'éducation Fonctionnelle .Edition de la chaux , Montréal, Canada ,6me ed,1973,P130

2)Nicole Legault: Training Needs Analysis: When is E-Learning The Solution?,P2

وتطبيق المعارف المحصلة وفق جدول زمني محدد. أما المقاربة الثانية هي **مقاربة للحاجات** (3).

والمقاربة الثالثة هي **مقاربة التباين والتوافق**⁽⁴⁾ لمعرفة و تقييم نوعية مقاييس التكوين التي تكون فيها المربي وحصل معارفها وأدواتها التطبيقية المطلوبة لتأدية وظيفته وما تحويه من مضامين و طرائق توصيلها و أهدافها التي يطبقها المربي في تأدية أدوار وظيفية يمارسها هو في مجال مؤسسته ومدى التوافق أو التباين مع أداءه الوظيفي عبر ما يقدمه من تمثلات. التي تعتبر أداة تقييم للمعارف و المهارات التي تتضمنها مقاييس التكوين. بتقييم إن كانت تحتوي على شروح في المحتويات و طرائق التوصيل و الأهداف.

هذه الشروح يمكن كشفها من تمثلات المربي التي قد تعكس تقييما حقيقيا واقعيا لمدى اعتماده على قدراته الخاصة أم على ما تحصل عليه من التكوين في المعاهد العليا من مهارات و معارف لممارسة الأدوار الوظيفية التي يؤديها. ومنه إمكانية وجود الشروح بين مقاييس التكوين والوظائف التي يتقلدها المربي. و التي يكون لها دور في خلق الأداء الوظيفي ثم زيادة في زيادة مداه .

فهذا التباين أو الشرخ الذي ينعكس على درجة إكمال المربي تأدية أدوار وظيفته. كذلك درجة الخدمة الاجتماعية الوظيفية التي يقدمها للشركاء الاجتماعيين من شباب و جمعيات مجتمع مدني كما يكون لن كان توافقا أو لا وجود للشرخ في أن أداء المربي الممارس جيد و لا وجود للشرخ بين المقاييس و الوظائف.

وكل هذه المقاربات النظرية الثلاثة وظفت لغرض إقامة تحليل ثلاثي الأبعاد نظري و منهجي النظرية لاتجاهات المربين التقييمية لجودة المقاييس أو التقييمية لأدائهم الذاتي و دور الجودة على أداءهم.

فهذا الربط بين جودة مقاييس التكوين و جودة الأداء الوظيفي للمربي، يعطي فعالية بالغة لتحديد طبيعة الدور السلبي أو الإيجابي لمقاييس التكوين على درجة الأداء الوظيفي للمربي. و بناء عليه هل تتكامل مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي؟ كيف يتصور المربي العوامل التي لها دور فعال و حقيقي لأدائه الوظيفي؟ . على أية حاجات تبنى مقاييس التكوين؟ و على أية حاجات يبني المربي أداءه عليها؟ هل تتضمن معارفه و مهاراته نقاط ضعف و شروح بينها و بين الوظيفة في الميدان أو ما يسمى معدلات

3)ASTOLFI et AUTRES :**Quelle éducation scientifique pour quelle société** .collection dirigée par Gaston Mialaret ,presse universitaire de France ,1ère ed,1978,P103.

4)EDWARD ,CLAPAREDE : **L'éducation Fonctionnelle** . ibid,P130

تباين مرتفعة و متعددة ؟ هل هناك ضعف ارتباط بين المقاييس و الأداء الوظيفي. و انعكاس ذلك على تلبية الحاجات. وما يقدم من خدمة للشباب لبلوغ تنمية مؤسسة الشباب.

لنكون هي الأخرى عامل في تنمية الشباب على المستوى المحلي؟ ما الكوابع المانعة للدور الإيجابي بين المقاييس و الأداء الوظيفي؟ كيف يرى المربي مقاييس تكوين ذات جودة تمارس الدور الإيجابي على أداءه الوظيفي في مؤسسات الشباب لبلوغ خدمة اجتماعية للشباب حقيقية و فعالة. فما العوامل الصلبة التي تصنع مقاييس تكوين ذات جودة ؟ ما العوامل التي تكبح الأداء الوظيفي للمربي؟ ما التباينات أو التوافقات بين الأداء الوظيفي الذي يقدمه المربي مع مقاييس التكوين التي تكون فيها؟ ما مدى تلبية أداءه الوظيفي لمتطلبات الوظيفة التي يمارسها؟ و ما مدى تلبية معارف و مهارات المقاييس في خلق و زيادة أداء المربي.

إن الأداء الوظيفي ينتج عن نتائج ممارسة مجمل الأدوار التي يمارسها المربي ضمن وظيفته و كل ما يقدمه المربي كخدمة اجتماعية للشباب (وما يساهم به من قدراته الخاصة المؤسسة لتحقيق أهداف. فهل يمكن توقع أن تؤثر تركيبة من مقاييس التكوين على الأداء الوظيفي ؟ وهل هذه المقاييس مطلوبة ميدانيا في مؤسسات الشباب قبل أن تكون مطلوبة اجتماعيا)⁽⁵⁾. وهل تحمل خصائص الجودة ؟ هل يمكن تصور احتمال حدوث إختلالات عند المربي في أداءه الوظيفي، تكون أكثر إنتاجا لآثار لها تكاليف اجتماعية على القيام بأدواره الوظيفية. أم أن الاختلال يكون في المربي ذاته و في أداءه الفردي أو الجماعي أو التنظيمي و ليس في المقاييس ذاتها التي يمكن أن تكون ذات جودة ؟

إن قوة الدور التائيري لجودة مقاييس التكوين يمكن أن تكشف بناء على ضعف أو فعالية الأداء الوظيفي للمربي عند ممارسة أدوار وظيفته . و اعتبار المقاييس العامل القادر على ممارسة الوظيفة بكفاءة وفعالية و أريحية و إبداع ومسؤولية و ثقة بالنفس لمواجهة حاجات الشباب المتنوعة.

هذا في الوقت الذي تبقى عوامل أخرى ذات أهمية لها دور يمكن أن تكون أكثر قوة في التأثير على الأداء الوظيفي للمربي. كالجوانب النفسية، الاجتماعية، الثقافية، التربوية، الإدارية والقانونية، الأمنية، السياسية.

إن تعدد أشكال الأسئلة كما وكيفا. والتي تلمس العديد من الفضاءات، كلها تصب في طرائق كشف و تقييم جودة مقاييس التكوين ودورها في تنمية الأداء الوظيفي للمربي. لتأدية الوظائف و الأدوار ضمن

(⁵) Astolfi et Autres :Quelle éducation scientifique pour quelle société,ibid,P103.

السلم الوظيفي لمؤسسة الشباب.و لذلك تبحث هذه الدراسة في الأداء الوظيفي **La performance fonctionnelle** للمربين الموظفين سواء أكان هذا الأداء الوظيفي أداء فردياً أو جماعياً أو أداءاً تنظيمياً.

و الجدير بالذكر أن الحجم الكمي الواسع للأبعاد و للمؤشرات، جعل البحث يركز ويكتفي على مجموعة من المؤشرات و الإشارات تخص كل فرضية منفردة و كلها في تكامل و ترابط مع أبعاد الفرضيات الثلاث. و أن لكل بعد مجموعة من المؤشرات أعدادها تتجاوز بعضها البعض حسب كل فرضية.

كما أن كل مؤشر أستخدم لتغطية مساحة محددة من الإشكالية و معالجة جزء من الغموض وكشف الشروخ أو ما يسمى بالإشكاليات الصغرى. لإرتباطها الوطيد بالفكرة الأصل و هي: مدى الدور الذي تنتجه جودة مقاييس التكوين في معاهد التكوين على أداء المربين العاملين في الميدان، بعد المدة القانونية لتكوينهم. ومدى صلاحية منتجات التكوين بعد الدخول في عملية تحويل المعارف و المهارات في الفترة التجريبية و الدخول في عملية التطبيق التي تستمر حتى نهاية فترة الخدمة الفعلية المحددة بـ 32 سنة عمل.

و لتحليل و معرفة الدور تمر الإشكالية عبر معرفة جودة المقاييس و معرفة الأداء الوظيفي و دور الجودة في الأداء. هذا الدور الذي هو ناتج تأثير مدخلات التكوين و التحويل و مخرجاته و تفاعلها مع المحيط المتمثل في مجموعة العوامل المساعدة و المناقضة لينتجوا في الأخير مدى محدد لدور التكوين على أداء المربي الوظيفي في مدة خدمته الفعلية. لذلك يمكن طرح إشكاليات صغرى، و متشعبة يمكن حصرها.

أولاً: في إشكالية مدى جودة مقاييس التكوين.

ثانياً: في إشكالية مدى الأداء الوظيفي الواقع بمؤسسات الشباب عند الموظفين المربين.

ثالثاً: في إشكالية الدور الذي تتركه الجودة على الأداء، إن كانت هناك جودة و إن كان هناك أداء وظيفي.

2.1 أسباب اختيار موضوع البحث

مقاييس التكوين و المربي: تتضمن ثلاثة أقسام كل قسم له ثلاثة أجزاء

أ- التكوين داخل المعاهد و دوره في الأداء

1- التكوين داخل المعاهد و دوره في الأداء الفردي

2 - التكوين داخل المعاهد و دوره في الأداء الجماعي

3- التكوين داخل المعاهد و دوره في الأداء التنظيمي

ب - التكوين داخل المؤسسة الموظفة و دوره في الأداء

- 1- التكوين داخل المؤسسة الموظفة و دوره في الأداء الفردي
- 2 - التكوين داخل المؤسسة الموظفة و دوره في الأداء الجماعي
- 3- التكوين داخل المؤسسة الموظفة و دوره في الأداء التنظيمي

ج - التكوين خارج المؤسسة الموظفة و دوره في الأداء

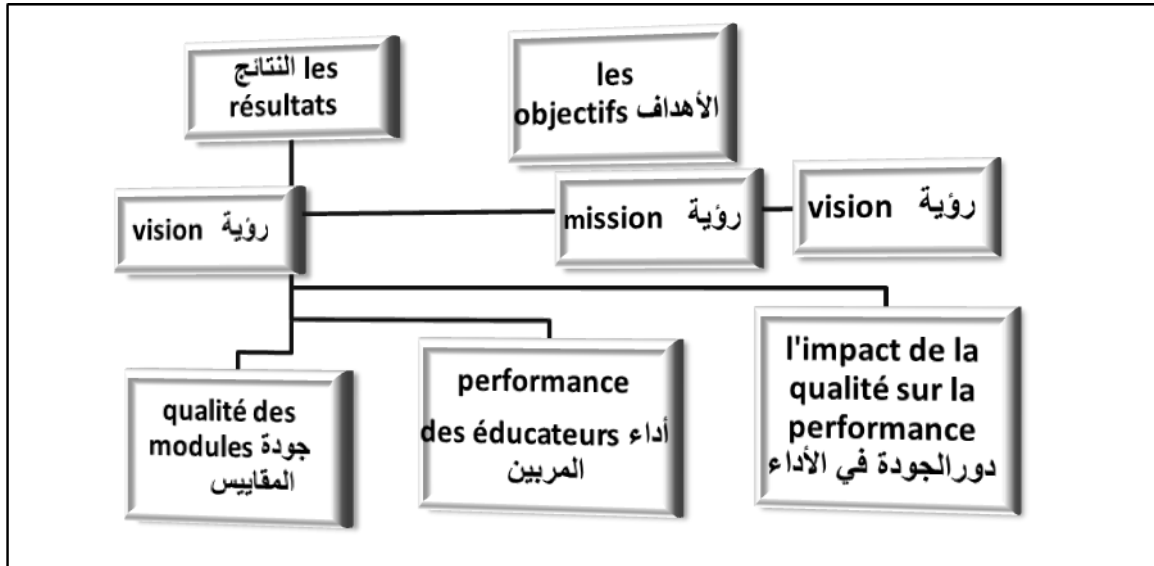
- 1- التكوين خارج المؤسسة الموظفة و المعاهد و دوره في الأداء الفردي
- 2- التكوين خارج المؤسسة الموظفة و المعاهد و دوره في الأداء الجماعي
- 3- التكوين خارج المؤسسة الموظفة و المعاهد و دوره في الأداء التنظيمي

و عليه فالتكوين يكون داخل المعاهد و خارجها. فمقاييس التكوين تتضمن بذلك صنفين. صنف خاص بمقاييس التكوين داخل المعاهد. و صنف يخص مقاييس التكوين خارج المعاهد. و الخارج تعني التكوين داخل مؤسسات الشباب أو ما يسمى الهيئة الموظفة أو المستخدمة أو بالأحرى مديريةية الشباب و الرياضة الوصية على كل مؤسسات الشباب الولائية.

أو التكوين يكون خارجها. أي خارج الهيئة الموظفة. عبر مؤسسات أخرى لا تنتمي إلى قطاع الشباب و الرياضة. فالمربي بذلك يمكن أن يمتلك معارف و مهارات و مواقف إما داخل المعاهد أو في مؤسسة الشباب أو في مؤسسات أخرى.

2 -الأداء الوظيفي للمربي: و يتضمن ثلاثة أجزاء.

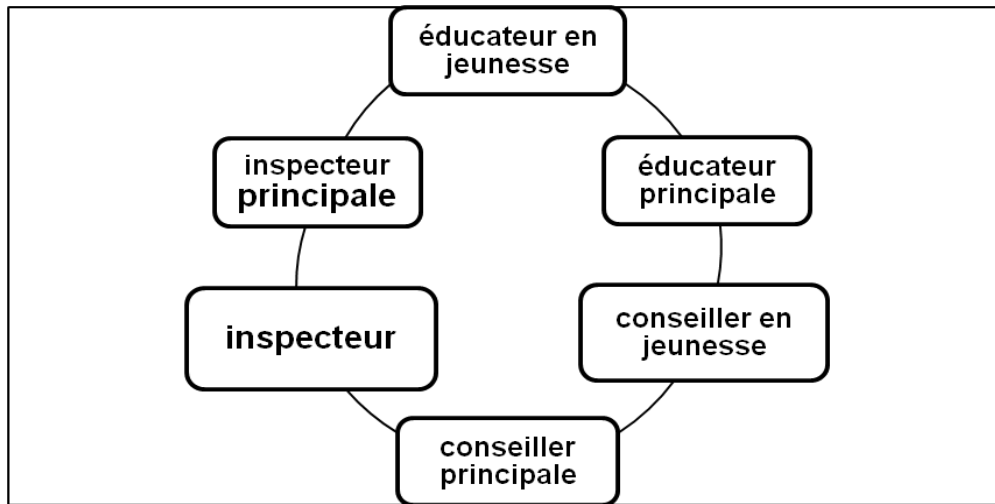
- 1- الأداء الوظيفي الفردي للمربي.
 - 2- الأداء الوظيفي الجماعي للمربي.
 - 3- الأداء الوظيفي التنظيمي للمربي.
- 3- جودة المقاييس و دورها في أداء المربي: و يتضمن ثلاثة أجزاء**
- 1- دور الجودة في الأداء الفردي للمربي
 - 2- دور الجودة في أداء المربي الجماعي
 - 3- دور الجودة في أداء المربي التنظيمي



نموذج رقم 05- ارتكاز الجودة و الأداء على أنموذج تطبيقي: رؤية- مهمة- غايات- أهداف

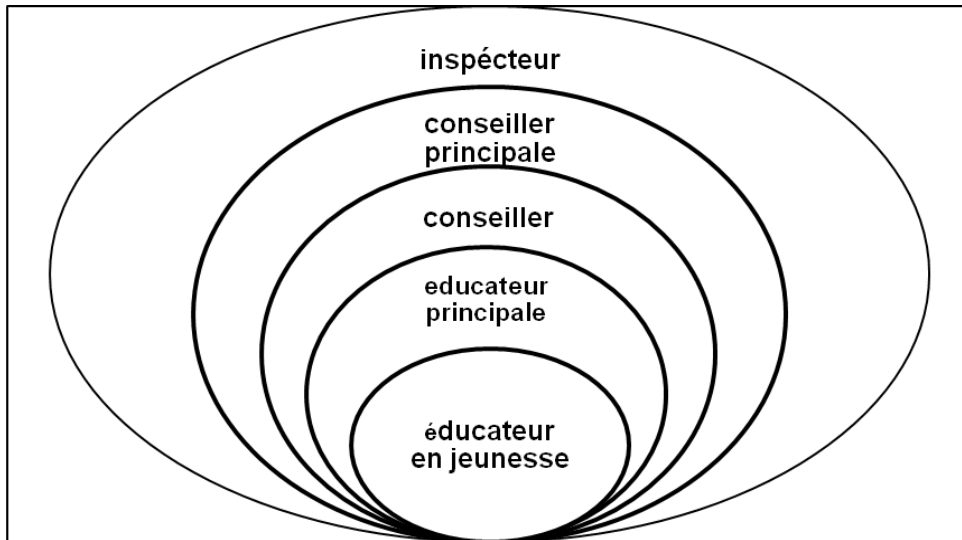
Organigramme 03 : Approche théorique : Vision -Mission -objectifs - buts (goals)

Vision -Mission -objectifs - buts (goals)



نموذج هندسي رقم 6 يوضح سلك المرابي بمختلف الرتب الوظيفية و المعرفية و المهارية

Smart graphic of educator profile with its functional and knowledge levels



نموذج رقم 7 هندسي قمعي متصاعد يوضح سلك المربي بمختلف الرتب الوظيفية و المعرفية و المهارية

Smart graphic bowl of educator profile with its functional and knowledge levels

2.1 أسباب اختيار موضوع البحث

1.2.1 المستوى الشخصي Personal level:

من خلال تجربتي في التكوين عايشة برامج إصلاحية لمقاييس التكوين الخاصة بالقطاع. شاركت في بعض ورشاته الإصلاحية على المستوى المركزي والوطني. هذه الإصلاحات كانت في فترات زمنية متقاربة وسريعة. و بالمعايشة مع الموظفين خريجي معاهد التكوين، دائما ما يطرحون تساؤل واحد هل هناك علاقة بين مقاييس التكوين و الميدان؟. ومنه الأثر السلبي على الأداء الوظيفي للمربي.

وكوني فرد في المجتمع لاحظت و عايشة الكثير من الآفات الاجتماعية التي تنخر الشباب. و التي يطرحون حولها أسئلة تتلخص في: من يحل مشاكلهم؟

كما أنني درست الكثير من المربين الموظفين بالمعهد و ألتقي بهم في مناصبهم الوظيفية و مؤسساتهم في اطار العمل فألاحظ أنهم يتقلدون مناصب نوعية و تمثيلية و هيكلية و يمارسون أدوار لم يسبق أن تلقوا تكوين حولها خلال مسيرة تكوينهم بالمعاهد.

كما قمنا ونقوم إلى حد الساعة بتكوين المربين و لا يوجد برنامج رسمي. مما خلق فوضى في ما يتم تدريسه ومن يدرس. إلى درجة أن طالب ماستر يتكون من قبل مدرس بشهادة سنة ثالثة ثانوي و بأقدمية وظيفية.

1-2-3. أسباب علمية منهجية : Methodological level

إن من يطلع على مذكرات و رسائل و أطروحات التخرج ، لا يجد نهائيا الاستخدام الأمثل للاستمارة كأداة منهجية . و لا إلى الأمانة العلمية. إذ لا تنسب الاستمارة دائما إلى صاحبها دان كيرك باتريك الذي اخترعها سنة 1959. رغم أن الرسائل و الأطروحات تستخدمها دائما بمختلف أصنافها . سواء أكانت للقياس أو لجمع المعطيات أو لسبر الآراء أو غير ذلك .

كما أن الاستخدام الواسع لاستمارة باتريك دون ذكر اسمه عن قصد أو عن غير قصد يعتبر بلاجيا بالنسبة للباحث و ضعف جودة استخدام الاستمارة .

أما النقطة الثانية المهمة ، هي أن كل الاستمارات التي يستخدمها الباحثون تصب كلها في مصب واحد هو النموذج الأصلي للاستمارة لكيرك باتريك . إذ لم تجد الدراسة منذ بدايتها و لا أطروحة أو رسالة جزائرية ذكرت و لو بكلمة أو ضمنا نموذجا باتريك كيرك للاستمارات . و هذا يعتبر بالنسبة للباحث عدم جودة الدراسات . و عليه فإن :

1- عدم تأصيل و تسمية الاستمارات مهما كان نوعها إلى صاحبها الأول كيرك باتريك

2- عدم ذكر نموذجا للاستمارات لكيرك باتريك الأصلي و الجديد .

حركت الباحث لتصويب الأمانة العلمية لصاحبها كيرك باتريك . وذلك باستخدام الإستمارة و تسميتها لصاحبها و تحديد النموذج الأصلي لها .

3- تطوير نموذجا كيركي جديد يخص الدراسة. يمكن استخدامه من قبل باحثين آخرين في مجالات واسعة .

4- كشف بعض نقاط الضعف في نموذجا كيرك باتريك . منها صعوبة تطبيقه على أرض الواقع خصوصا على التدريبات و التكوينات و التعليم ذو المدد الزمنية الطويلة والمتتالية . و أحيانا المتقطعة . و أحيانا أخرى تكوينات مختلفة الطبيعة تماما تجري في ظرف قياسي . كأن يدرس طالب تخصص فيزياء و في نفس الوقت يدرس علم الاجتماع . ثم ينقطع و يدرس الإحصاء ثم ينقطع و يدرس الأديان. و حتى إن كان يدرس تخصص واحد و تخرج منه ثم أصبح عاملا مدة سنوات طويلة. لا يمكن تقييم معارفه ومهاراته وفقا لنموذجا كيرك باتريك الأصلي و الجديد. و هي ليست نقطة ضعف و إنما نموذجا يتكيف وفقا لنوع و طبيعة التدريب و التكوين و التدريس و مدته. ومدى متابعة تقييمه من الوهلة الأولى. أو توقيت القيام بالتقييم .

5- كما أن نموذج باتريك الأصلي و المعدل يأخذ كثيرا من المال و الجهد .لأنه يتوافق مع وجود فريق بحث متكامل. و يتلاءم مع و وضعيات تدريب قصيرة أو رسكلة شهرية أو أسبوعية. و لا يتناسب مع التكوين لمدة سنوات طويلة .

1-2-4. أسباب علمية نظرية Theoretical level: مما لاحظته الدراسة أن إشكاليات

الأطروحات تستخدم مقارنة نظرية واحدة للتحليل و تأصيل البحث. و عند رؤية نتائج هذه الدراسات تكون كأنها معدة مسبقا ضمن تمثلات مرجعية نمطية سابقة عند الباحثين. فقد يتم دراسة تعاطي الشباب لمواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك.

و تأخذ عينة كبيرة الحجم افتراضية. و تمنح الاستثمارات بلغة واحدة و ربما افتراضية و عليه تكون النتائج افتراضية، لغياب تعدد المقاربات النظرية و تعدد المقاربات المنهجية.

1. تطبيق المقاربة المنهجية ثلاثية الأبعاد. وهذا بعد التأكد من العرف الموجود في الأطروحات وهو استخدام مقاربات منهجية نمطية واحدة ومنفردة. لذلك ارتأت الدراسة استخدام طريقة جديدة على الأقل في الجامعة الجزائرية و التي تعالج أية مسألة بعدة مستويات. تسمى الأبعاد الثلاثية. و لا يكون إلا باستخدام نموذج كيرك باتريك ذو المستويات الأربعة. و عليه تبنى استمارات بمستويات ثلاثة تتضمن المستوى الرابع.

2. تقديم تطبيق فعلي على كيفية صناعة واستخدام فرضيات ثلاثية الأبعاد توكيدية إيجابية. تماشيا و تحليلها بالمقاربات النظرية الثلاثية الأبعاد.

3. إدخال طريقة منهجية و نظرية جديدة لطرح الإشكاليات و صناعة الفرضيات و صناعة الاستثمارات و كيفية تحليلها وكيفية معالجتها. و كلها تخضع للرؤية ثلاثية الأبعاد.

4. تقديم تطبيق فعلي عن كيفية طرح إشكالية ثلاثية الأبعاد. أي تعتمد على مقاربات نظرية ثلاثة فأكثر. تكون إما متناقضة أو متنوعة فقط. للحصول على نتائج واقعية. هذه الواقعية لا تتأتى بمقاربة نظرية واحدة.

5. تقديم تطبيق فعلي عن نموذج كيرك باتريك حول تقييم التدريب أو التكوين أو التعليم.

6. تقديم تطبيق فعلي عن التطوير الذي أحدثته هذه الدراسة على نموذج كيرك باتريك. بجمع المستوى واحد وإثان ضمن خانة واحدة. ليكون نموذج بثلاث مستويات فقط. تماشيا مع الرؤية ثلاثية الأبعاد. و مواعته مع واقع تكوين قد انتهى- تاريخي- في الجزائر لكن لا بد من تقييمه و قياسه. وهو ما أغفله النموذج الأصلي و الجديد.

7. تقديم تطبيق لنموذج استمارة باتريك مطورة. تخص كل مستوى.

8. تقديم تطبيق فعلي عن إمكانية صناعة استمارات بعدة لغات. إذ إعتمدت الدراسة صناعتها باللغة العربية و باللغة الفرنسية و باللغة الإنجليزية. ويمكن للباحثين صناعتها بلغات أفراد العينة و مجتمع البحث التي يجيدون التعبير بها أو الفهم و الإدراك و التحليل و استرجاع المعلومات بها (*). بغية الحصول على إجابات تعبر فعلا عن تمثلاتهم المراد التعبير عنها.

3.1 أهداف البحث :Goals of study

1.3.1 أهداف قريبة المدى :Court objectifs

1. رؤية مدى توافق مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي في الميدان لدى المرابي في وظيفته.
2. رؤية مدى المشاركة لدواوين تسيير المؤسسات الشبانية والمعاهد و الشباب كشركاء في وضع المقاييس لتحقيق أداء وظيفي جيد. ومنه تقديم خدمة تناسب حاجات الشباب كهدف يشتركون في تنميته محليا.
3. رؤية مدى توافق الاختصاصات العلمية الشبانية مع ما يتطلبه الميدان أو ما يطلبه سوق العمل.
4. تقديم حلول عملية للهيئات الرسمية المسؤولة مبنية على أساس علمي لاستغلالها فيما هو في صميم الدراسة.

2.3.1 أهداف متوسطة المدى : Medium term

1. أهمية ربط الأدوار و المسؤوليات بين المؤسسات الأساسية للقطاع وهي: الوزارة- المديريات الولائية- دواوين تسيير المؤسسات الشبانية- معاهد التكوين-الشركاء الاجتماعيين من المؤسسات و الجمعيات المهتمة بالشباب.
2. إن تطبيق مقاييس تكوين تراعي حاجات الشباب يمكن أن يقلص الهوة بين ما تقدمه هذه المؤسسات وما يحتاجه الشباب و العكس صحيح.
3. إن تقوية دور مقاييس التكوين في الحياة العملية يبدأ بالبرامج و المقاييس. قبل الحديث عن الأداء الوظيفي للمربين بمؤسسات الشباب ومدى تلبيتهم لحاجات الشباب . وقبل الحديث أيضا عن الآفات الإجتماعية التي يسقط فيها الشباب.

* أنظر استمارات باللغة الفرنسية في الملاحق ص ص

3.3.1 أهداف بعيدة المدى long term:

1. إن وزارة الشباب هي إحدى قطاعات الدولة. التي تلبي حاجات المجتمع لاسيما الشباب. تبدأ هذه التلبية عن طريق مقاييس التكوين ثم ممارسة ما يتم تحصيله في وظائف داخل مؤسسات الشباب. أو ممارسته ضمن مجالس لتسيير المؤسسات خدمة للشباب في عدة مجالات. فهل هذه المجالس و هؤلاء الموظفون يقدمون فعلا خدمة للشباب. فإذا كانت تقدم، كيف يمكن تدعيمها أكثر بالاعتماد على مقاييس تكوين. وإذا كانت العكس هل السبب الأساسي هو مقاييس التكوين أم هناك أسباب أخرى. و كيف يمكن تقديم برامج لتنميتها.
2. وزارة الشباب هي إحدى وزارات المنظومة التربوية فعالية فيما يقدم من مقاييس و اختصاصات. تكون لها انعكاسات على الأداء الوظيفي للمربي إيجابية أو سلبية ومنه على الشباب: في حمايتهم، وقايتهم وإدماجهم.
3. وزارة الشباب هي إحدى وزارات المنظومة الإعلامية. إذا كان نظامها التكويني يركز على مقاييس تكوين فعالة في الميدان، سيتمكن المربي من أداء وظيفته جيدا و بشكل صحيح.
4. وزارة الشباب لها مقاييس تكوين رسمية تكاملها مع الطلب الاجتماعي و تكاملها مع حاجات الشباب قد يؤدي إلى بلوغ أداء وظيفي للمربي ومنه ارتياح وظيفي.
5. إن الشباب فئة استراتيجية بالنسبة للدولة. و لهذا تسمى وزارة الشباب بالوزارة الإستراتيجية. لما للشباب من أهمية في بناء الدولة إذا تمت حمايته. أو تهديمها إذا تم تهيمشه.
6. إن التنمية البشرية للموظف المربي في سلك الشباب وسيلة فعالة لاستيعاب حاجات الشباب ولمقابلة الطلب الاجتماعي ومكافحة الآفات الاجتماعية. و لا يكون إلا عبر الأداء الوظيفي للمربي.
7. إعداد المواطن الإيجابي انطلاقا من الشاب كقاعدة للمجتمع.
8. إعداد مجتمع يركز على قيم المواطنة و الديمقراطية و حقوق الإنسان.
9. معالجة الآفات الاجتماعية الماضية في التوسع في المجتمع.
10. تلبية حاجات الشباب عن طريق الأداء الوظيفي للمربي.
11. التحكم أكثر بالنسبة للدولة في التغيرات الاجتماعية.
12. هيكلية المجتمع تربويا انطلاقا من أدوار مقاييس التكوين ميدانيا.

4.1 أهمية الدراسة Value of study:

1.4.1 الأهمية المنهجية Methodological value:

1. تقدم الدراسة تطبيقا جديدا فريدا و نوعي. يتمثل في نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick
2. تقدم الدراسة نموذج فريد و نوعي من الاستثمارات.
3. تقدم الدراسة تطويرا لنموذج باتريك الأصلي و الجديد ليتماشى و بيئة مواضيع البحث في الجزائر.
4. تقدم الدراسة مفاهيم إجرائية جديدة يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات عدة.
5. قامت الدراسة برفض استخدام مفردات سياسية في البحوث العلمية مثل مفردة مراجع باللغة الأجنبية. فكلمة أجنبية سياسية لا وجود لها في البحث العلمي. إذ عوضتها بمفردة أخرى.
6. قدمت الدراسة تقييما و قياسا للتكوين أو التدريب أو التدريس يخرج عن الأطر الرسمية أو الأكاديمية النمطية العرفية. بتقييم عملية التكوين في كل مراحلها.
7. قدمت الدراسة تطبيقا لأدوات منهجية جديدة في الجامعة الجزائرية منها تطبيق المؤشرات و الأبعاد.

2.4.1 الأهمية النظرية Theoretical value:

1. إدخال طريقة جديدة في الطرح و المعالجة و التحليل و التفسير تسمى الطريقة ثلاثية الأبعاد.
2. تقديم تطبيق فعلي لهذه الطريقة عبر هذه الدراسة.
3. تقدم تأكيدات عبر النتائج لأهمية استخدام مقاربات نظرية متعددة تمكن من الحصول على نتائج واقعية تدفع صاحبي القرار لتبنيها و تطبيقها. لا رؤيتها عن جنب. لأن الدراسات الأكاديمية لا تقدم برامج حلول للمسئولين بل تقدم حزم من المقترحات بعيدة كل البعد عن تطبيق سمات. و هذا ما يجعل المسير يتركها في الرف لأنها ليست برامج سمات بل اقتراحات. و المسؤولية هنا تقع على الأكاديميين و ليس المسؤولين.
4. تقدم الدراسة طرحا نظريا و معالجة منهجية و تطبيقا لنموذج كيرك باتريك ينافس تطبيقات باحثي الدول المتطورة(*)

(* أنظر في الفصل الرابع لنموذج معهد الأمم المتحدة للبحث في التكنولوجيا و التدريب UNITAR، ص167. و

نموذج دان كيرك باتريك James D. Kirkpatrick . ص 170.

3.4.1 الأهمية التطبيقية Applied value:

1. يقدم البحث التطبيق العملي لنظرية الكاب.
2. يقدم البحث التطبيق العملي لمقاربة المدخلات و المخرجات
3. يقدم البحث التطبيق العملي لمقاربة سمارت.
4. يقدم البحث تطبيقا لكيفيات استخراج التمثلات و استغلالها للتقييم و القياس. و هو إنزال مقارنة التمثلات إلى التجريب و الممارسة.
5. يقدم البحث التطبيق العملي لمقاربة أرومز AROMS.
6. يقدم البحث تطبيقا جديدا فريدا و نوعي. يتمثل في نموذج كيرك باتريك المطور. يسهل على الباحثين استخدامه في سياقات محددة.
7. البحث صنع استمارات بستة مستويات. مختزلة في ثلاث مستويات. بأسئلة كمية و نوعية. اختيارية و حرة. مغلقة باختيارات محددة أو مفتوحة. وكلها تحت نوعين من العبارات: عبارات سالبة و عبارات موجبة.
8. البحث قدم نماذج عن أنواع الأسئلة عبر الاستمارة و التي أساسها إثارة التمثلات عبر استخدام وسيلة منهجية هي طريقة عاصفة الأفكار. و هذا لتشويق الفرد و تحريك شعوره و أفكاره بأهمية وضع أفكاره و الأحداث التي مر عليها أثناء تكوينه في شاكلة الحوار المكتوب.
9. يقدم البحث تطورا لنموذج باتريك الأصلي ونموذج معهد يونيتار UNITAR الجديد و نموذج دان باتريك D.PATRIK ليتماشى و بيئة مواضيع البحث في الجزائر. أو بالأحرى يتماشى و المواضيع التي تعمل على تقييم و قياس عمليا التدريب و التعليم و التكوين التي لم تخضع إلى متابعة مستمرة. أو التي انقطعت مراحلها أو انتهت مدة التكوين.
10. طبق البحث مفاهيم إجرائية جديدة يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات عدة. و تسهل عليهم تغطية ثغرات عدة. فيما يخص الأداء و الجودة.
11. طبق البحث المفردات العلمية بعيدا عن استخدام المفردات السياسية أو العقائدية أو الشعبوية في البحوث العلمية مثل عدم استخدام المفردة المسماة- مراجع باللغة الأجنبية. مفردة مراجع أجنبية لها دلالات سياسية و إيديولوجية لا وجود لها في البحث العلمي. إذ عوضتها بمفردة أخرى. تسمى مراجع باللغة كذا أو كذا. مهما كانت درجة علميتها أو كثافة استخدامها.

12. قدم تقييما و قياسا للتكوين أو التدريب أو التدريس يخرج عن الأطر الرسمية أو الأكاديمية النمطية العرفية . بتقييم عملية التكوين في كل مراحلها .حتى و إن انتهت فترة وجودها و لم تخضع لأي نوع من المراقبة.

13. قدم البحث تطبيقا لأدوات منهجية جديدة على الجامعة الجزائرية بالخصوص العلوم الاجتماعية وهي البحث بتطبيق المؤشرات و الأبعاد. بعيدا عن استخدام الاستمارات النمطية و للتسهيل على المهتمين عن كيفية صناعة الأبعاد و المؤشرات و الإشارات و كيفية حصر موضوع البحوث ضمنها تطبيقيا.

14. البحث أدخل و طبق الطريقة ثلاثية الأبعاد في الطرح و المعالجة و التحليل و التفسير. و هي أداة منهجية و مقارنة منهجية جديدة على الجامعة الجزائرية إلى حد لم تستخدم في البحوث الاجتماعية بالجزائر أصلا. و تعتبر خروج عن المنهجيات و التحليلات العرفية المستخدمة في الرسائل. أو البحوث الأكاديمية. والتي تستخدم مقارنة نظرية واحدة. نتائجها معروفة مسبقا. كون النتائج لا تصطبغ إلا بصبغ المقارنة النظرية المستخدمة. أو تمثلات الباحثين الأولى التي يعرف مسبقا نتائج دراسته.

و عليه فإدخال و استخدام الطريقة الثلاثية الأبعاد هو تقديم تطبيق عملي لهذه الطريقة عبر هذه الدراسة لتسهيل استخدامها في البحوث و الرسائل الاجتماعية في الجامعة الجزائرية. للرفع من نوعيتها و تنويع الطرائق المنهجية في الطرح النظري و المنهجي. و تقديم نتائج بحوث ناجعة و فعالة و دقيقة مهما كان عدد الفرضيات أو الأسئلة. لأن الجودة لا ترتبط بالعدد و قوة الموضوع بقدر ما ترتبط بفعالية الطرح النظري و الطرح المنهجي. أي المقاربات النظرية. ونوع التحليل المستخدم. فكثير هي البحوث تحلل نتائج الفرضيات و تحلل الإشكاليات و لكن لا تذكر أي نوع من التحليل استخدمت في بحوثها.

و هذا لا يتجاوز كونه وصفا لإشكالية و لفرضيات متحيزة بالطرح الأحادي وإعادة وصف كيفي لنتائج إحصائية كمية كانت كيفية. و هذا البحث يبتعد عن الوصف النظري بتقديم تطبيق فعال ، دقيق ، ناجع بضرورة تحيين استخدام طريقة التحليل الثلاثي الأبعاد في البحوث الاجتماعية لتواكب التطورات الحاصلة في الجامعة العالمية.

1- يقدم البحث نتائج تدفع صاحبي القرار لتبنيها و تطبيقها، لا رؤيتها عن جنب . لأنها مبنية على التحليل الثلاثي الأبعاد. الخالي من التحيز- السياسي، العقائدي، الفكري و النمطية العرفية- و الذي ينظر للإشكاليات من زوايا متعددة واقعية. تجنب صاحب القرار خسارة

الوقت و المجهود و اللبس أو اتخاذ قرارات من زاوية واحدة تكون انعكاساتها فوضوية تنتج أثارا سالبة أو موجبة اعتباريا.

الفجوات⁽⁶⁾: يغطي البحث

a. فجوة نظرية **Theoretical gap**: تتمثل في استخدام تحليل ثلاثي الأبعاد وهجر التحليل الأحادي كمدخل للتحيز في صناعة إشكاليات البحوث و الفرضيات و التحليل .

b. فجوة عملية **Practical gap**: وهي ممارسة المربين الموظفين لأدوار وظيفية لا يوجد ما يقابلها من مقاييس مما خلقت مشكلة واضحة وهي غموض بين الميدان و المقاييس الذي يتطلب الدراسة.

c. فجوة منهجية **Methodological gap**: وهي تغطية الإعتماد على استمارات تقليدية ذات خاصية أحادية و شمولية. و تعويضها باستمارات ثلاثية الأبعاد و المستويات.

4.1 تحديد المفاهيم

حتى يمكن الوصول و الحصول على التحديد الإجرائي لكل مفهوم نذكره فإنه كان لزاما أن تعتمد الدراسة على >> ثلاثة أنواع من التفكير والتحليل الخاصة بالمفاهيم هي: التفكير التحليلي و التفكير النقدي و التفكير الكموني التحويلي المركز⁽⁷⁾ بتبيان إيجابية كل مفهوم و نواقصه ثم ثغراته. ومنه الحصول على محدوديته و مواعته لإشكالية للفرضيات . و لذلك أتبعناه بالتحليل النقدي بتبيان مدى ضعف التعاريف في تمثيل ما نبحث فيه من أبعاد و مؤشرات و إشارات. و لربط التحديد الإجرائي للمفهوم بالمؤشرات و الأبعاد أكثر قوة أتبعناهما بالتحليل المركز. الذي هو سرد و التركيز على المؤشرات و الإبعاد التي نريد دراستها والإشارات التي تظهر في إجابات الباحثين عبر الاستمارات.

⁽⁶⁾ د : عباس البرق ، عايد المعلا ، أمل سليمان : دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي. مكتبة الجامعة-

الشارقة. إثراء للنشر و التوزيع، الأردن. PDF. ص.12 الفقرة 3 و فقرة 4

⁽⁷⁾ OECD : glossary of key terms in evaluation and results based management, with a new cover 2010 , Paris-France, ed 2002. p 29

1- الأداء Performance: هو الدرجة التي يمكن لعملية تنمية ما أن تبلغها أو شريك اجتماعي يعمل ليطابق عمله لمعايير و مقاييس و توجيهات أساسية خاصة. كما يعني >> الحصول على نتائج ملائمة للأهداف الموضوعية و المخططات >>⁽⁸⁾

هو متغير يسمح بمراقبة التغيرات التي تطرأ على عملية التنمية. أو على عمل موظف أو عامل أثناء و بعد العمل.

ويعرفه بنوا Benoit NDI Zambo >> أنه قيام الموظف بأعمال في العمل و نتائج هذا العمل توافق أهداف المؤسسة. و فقا لحجم ساعي و أهداف و معايير تضعها المؤسسة. و يسمى هذا باسم المر دودية. و تكون نتائج العمل يوميا. لكنها تقيم بعد إتمام ثلاثة أشهر أو عام >>⁽⁹⁾

و يعرف لوفيس شاريت Iovice charrette الأداء على أنه >> صنع الفارق بين الخدمات و العمل >>⁽¹⁰⁾ السابق مقارنة بالخدمات و العمل الآني و العمل اللاحق. فالمحترفين في الموارد البشرية دائما ما يؤكدون أن تنمية الأفراد تضمن تطوير و زيادة أداء التنظيمات. ففي الوقت الذي تحقق فيه درجة عالية من الأداء فهذا يعني أن الأفراد هم من صنع الفارق. أي أن الأفراد تكونوا و تحسبوا. فعن طريق التكوين يحسنوا خدماتهم و عملهم و يضعوا الثقة في أنفسهم و يحققوا جودة في حياتهم أفضل.

و في نفس الوقت يصنعون الأداء. و لذلك فإن أية مؤسسة أو تنظيم قبل أن يبني و ينجز برنامج تكوين يرتكز على مقاييس عليها أن تحدد القدرات المفتاحية المرغوبة⁽¹¹⁾ صحيح أن الأداء هو صنع الفارق بين العمل الأول و العمل الثاني، إن الربط بين تحقيق رفاهية العمل أو الموظف عند تحسين خدماته و عمله و بين فارق العمل المنجز هو تبرير ضرورة تحقيق الأداء عن طريق التحفيز بتحسين الحياة الوظيفية و العامة للموظف. و هو بحث في مسببات الأداء.

⁸⁾ OECD : Glossary .ibid. p 29

⁹⁾ Benoît NDI ZAMBO : les outils d'évaluation de la performance individuelle ; leur qualité et leur objectivité .sous -thème : évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique .intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique , Cotonou le 28/05-01/06/2001 . p 8

¹⁰⁾ Iovice charrette : le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance .c.r.i .l'informateur .vol .4. no 01, printemps , France 1999 . p1.

¹¹⁾ Benoit NDI ZAMBO : Les outils d'évaluation de la performance individuelle. Ibid, p 8

حتى و إن كان الأداء يمكن أن يحقق بعيدا عن الرفاه. و هذا التعريف كذلك يربط الأداء بالموارد البشرية. فدائما الموظف أو العامل هو من يحقق الأداء. و هذا ما تجاوزه العلم في دراسته للأداء. إذ في كثير من المؤسسات التي تحقق أداء عاليا لا تعتمد بنسبة كبيرة على الكفاءة البشرية. بل على الآلات التكنولوجية المتطورة و برامج الحاسوب ذات الجودة العالية. سواء في الاتصالات، في الإنتاج، في الدعاية، في التسويق أو في البحوث و الدراسات. و هذا ما يسمى الأداء ما فوق البشري.

كما يعرف بن عبدو الأداء: على أنه >> نابع من الحاجة للتكوين ولذلك فمشكلة الأداء هي مشكلة الحاجة <<(12). فالفرد الذي لا يتم عمله وفقا لخصائص موضوعة يجد نفسه ملزما و بداخله حاجة ملحة للتكوين بغرض اكتساب معارف و قدرات و مهارات يستخدمها لإنجاز عمل ما داخل مكان عمله لتحسينه و فقا للخصائص الموضوعة. و منه فمشكلة الأداء هي مشكلة القدرات و المعارف و المهارات. و لذلك يصبح الأداء عند بن عبدو >> الفارق بين الخصائص المرجوة و الخصائص الفعلية التي نتجت سواء صحيحة أو مغلوبة <<(13). و يرتبط هذا التعريف بتعريفه للحاجة للتكوين عند الفرد العامل. أين اعتبر >>الحاجة للتكوين بأنها الفارق بين الخصائص المرجوة لانجاز عمل محدد بفعالية. و بين الخصائص المغلوبة المؤكدة <<(14) و >> أن هذه المرحلة لا تكفي فقط بالسماح بتحديد حاجات التكوين بل تقدم خدمة بناء محتويات برامج التكوين. كما تحدد أهداف التكوين <<(15) و عليه فالتكوين و الأداء هما في ترابط عند بن عبدو كما هو موجود في المؤسسات الاقتصادية. فالأهداف مرتبطة بالمهمة و بالرؤية. و كلهم ضمن إستراتيجية محددة.

و بناء عليه فإن بن عبدو Ben Abdou بحث عن العامل الأكثر قوة لصنع أداء أفضل و إعتبر أن الحاجة إلى قدرات ضرورية لإتمام العمل و بلوغ الرضي الوظيفي للعامل و الرضي الوظيفي للمؤسسة هو الذي يزيد من كثافة الطلب على التكوين بالنسبة للعامل و للمؤسسة. و إذا تم الأخذ بهذا العامل و هو الحاجة لإتمام العمل فهو فعلا يعتبر عامل يسرع و يقوي الأداء و لكنه ليس الأداء نفسه.

كما أنه الحاجة ليست التكوين نفسه. فقد تكون لعامل حاجة للتكوين و لكن لبلوغ ترقية مهنية أو لتقلد منصب مهني أو لتحقيق مزايا و وظيفية أخرى غير الأداء. و هو نفس الشيء

¹²)Benoit Ndi Zambo : les outils d'évaluation de la performance individuelle ; leur qualité et leur objectivité, p 439.

¹³)Benoit NDI ZAMBO :idem, p 439.

¹⁴)Benoit NDI ZAMBO :idem, p 439.

¹⁵)Benoit NDI ZAMBO :idem.ibid.p440

إذا كان العامل له حاجة للأداء فهذا إشكال آخر لا يرتبط بما تبحث فيه الدراسة. و هو معرفة الأسباب الداخلية لدى الموظف و مدى مساهمتها في خلق الحاجة للأداء. إذ يمكن أن تكون أسباب خارجية هي من تساهم بفعالية أكبر من الأسباب الداخلية في خلق الأداء. و هو العنصر الذي تبحث فيه الدراسة و التي حصرته في عامل قوي و هو مقاييس التكوين ذاتها. ولذلك فبناء على نقاط القوة لهذه التعاريف و نقاط اختلافها مع إشكالية الدراسة فإنه يمكن حصر:

1.1 التعريف الإجرائي للأداء : على أنه استخدام المربي لمعارف و مهارات مقاييس التكوين للقيام بعمله الوظيفي و مدى تلاءم هذه المعارف و المهارات مع الأدوار الوظيفية التي يقوم بها المربي في وظيفته. هذا العمل الذي يقوم به المربي بشكل يومي يمكن أن يتوافق أو يتباين مع أهداف كل مؤسسة شبابية و مع التكوين في كل مقياس. و عليه:

فالأداء هو قيام المربي بالأعمال الوظيفية و باستخدام المعارف و المهارات التي اكتسبها من مقاييس التكوين داخل مؤسسته المهنية ببلوغ أهداف مؤسسته بمستوى 65 %.

2. مؤشر الأداء (KPI) Performance indication : هو >> دليل مرغوب يضعه فرد، مؤسسة، مسؤول أو هيئة . يتجسد في رقم أو نسبة مئوية كمية و كيفية . أو حصيلة نتائج مرجوة أو يبين النتائج المحققة المرتبطة بما هو مخطط. وهناك مفهومان لصيقتان به هما: مقاييس الأداء، مراقبة الأداء<<⁽¹⁶⁾. و يتكون من المفاهيم التالية: 1- المتغير 2- البعد 3- المؤشر 4- الإشارة.

1-2- البعد Paramètre: هو ضابط قياس، يتكون من مجموعة مؤشرات، و في هذه الدراسة المقصود بها ضابط قياس ذي مؤشرات ثلاثية الأبعاد. أي يتكون من ثلاث مؤشرات متكاملة لكن مختلفة في الموضوع. وقد تكون أكثر من ثلاثة. رباعية أو خماسية⁽¹⁷⁾.

2-2- المؤشر indication: هو متغير أو عامل كمي أو كيفي يشكل وسيلة بسيطة وفعالة لقياس و معرفة التغيرات التي طرأت على عملية التنمية. أو >> وسيلة مساعدة لتنميين أداء

¹⁶)OECD: **glossary of key terms in evaluation and results based management**, with a new cover 2010, Paris-France, Ed 2002. p 29

¹⁷)OECD: **Glossary** . Ibid. p 25

عامل في التنمية. و يتكون المؤشر من مجموعة محددة من الإشارات. تبدأ من مؤشرين إثنين فأكثر >>(18).

2-3- الإشارة: وهي أصغر جزء يكون المؤشر. فمجموعة إشارات تكون مؤشر واحد. و الإشارة هي دليل قاطع على الفكرة المراد الوصول لها. فهي المرآة، أو المصورة للفكرة. والإشارة في هذه الدراسة أستخدمت بطريقة ثلاثية الأبعاد. أي من ثلاث إشارات فما فوق. وإشارة الأبعاد الثلاثة هي أن تكون إشارة إيجابية تقابلها إشارة سلبية أو إشارة حيادية متناقضتين لكن متكاملتين. وهذا ما يوافق العبارات السالبة و العبارات الموجبة. على أن تغطي مجموع الإشارات موضوع كل بعد على الأقل بنسبة 95%.

و توظف الإشارة عند طرح أسئلة الإستثمارات بمستوياتها الثلاث. فهي المفتاح الذي نعرف به صدقية إجابة المبحوث من كونها مراوغة أم صادقة.>> فالإشارة هي المكون الأولي للمؤشر.

و عليه فمجموعة إشارات تكون مؤشر واحد >>(19). و مجموعة مؤشرات تكون بعد واحد. و مجموعة أبعاد تكون متغير واحد. le concept – indice – il signifie l'élément simple qui construisent l'indicateur. S'il existe un ensemble des indices, on aboutit à un seul indicateur

وعليه لكون كل برنامج تكويني له أهداف و كل مؤسسة شبابية لها أهداف فلا يمكن الأخذ فقط بالمؤشرات المرتبطة بهذه الأهداف، إذ يمكن أن تكون الأهداف في حد ذاتها متناقضة أو غير موضوعية. لذلك استخدمت الدراسة الأبعاد. و هي أبعاد عامة مرتبطة بأي برنامج تكويني كما ترتبط بهدف كل مؤسسة. و إن كانت شبابية. فاستخدام المؤشر يكون مرتبط بوجود الأهداف. و تهمل المؤشرات على توضيح مدى تحقيق هذه الأهداف من خلال النتائج المحققة. بينما استخدام الأبعاد لا يرتبط بالأهداف

التي تضعها المؤسسة أو التي يضعها البرنامج التكويني. و لكن تحتوي هذه الأهداف. و عليه لكل دراسة أبعادها و مؤشراتها و إشاراتنا.

¹⁸⁾OECD: Glossary ., idem , pp 24-37

¹⁹⁾ La fédération de la formation professionnelle. Responsabilité fonctionnelle : rendre compte des impacts économiques et sociétaux des investissements en formation professionnelle ; guide de reporting à destination des entreprises. ed1, février 2013 . web-line : www.FFP.org. p3.

و بناء عليه هناك صنفين من المؤشرات.>> مؤشرات جزئية و مؤشرات رئيسية Leading and lagging indicators<<(20). فالرئيسية هي توجيهية آنية. بينما الجزئية هي كيف ما يكون العمل و ما يجب أن يكون.

و عليه للحصول على وصف و تجسيد جيد للأداء يتم تطبيق نوعين من مصفوفات قياس المؤشرات، العامة و الخاصة. الأولى تقيس الأبعاد و المراحل و الثانية تقيس الأجزاء من إشارات ومؤشرات. و استخدام المؤشرات و مصفوفات القياس بهاذين الصنفين يحدث في مجال التسيير ثم انتشر إلى العلوم التربوية و باقي العلوم و ذلك بتكييف المؤشرات و المصفوفات كما هو عند علم النفس السلوكي و عليه التركيز ما يمكن أن يحدث في المستقبل أو ما يجب حدوثه أو ما الذي حدث بالضرورة هي نقطة اللقاء و التقاطع بين المؤشرات الرئيسية و الثانوية.

و إن فهم هذين المفهومين أصبح عملا و يجلبان اهتماما مركزيا في ما يخص الأداء. و هما جزءان رئيسيان في مفهوم الأداء و قياسه و تسييره. و قد تم استخدام مؤشرات ثانوية في أوائل القرن العشرين في الاقتصاد. و كان يعني مؤشر قياس الاقتصاد أو الاقتصاد المقاس. أي قياس تغير العامل الاقتصادي المؤثر قبل تغير الاقتصاد نفسه. و عليه مهمته هو توضيح التغيرات التي تحدث على الاقتصاد و يمكن التحكم فيها أولا. و بدخول عالم الأداء التنظيمي. فإن مؤشرات الثانوية هي وحدة تركز على عوامل تمكننا من التوقع الجيد لنتائج المستقبل أو توقع المخرجات Backward looking وهي كذلك وسيلة تمكننا من ربط النتائج بالأهداف الإستراتيجية و الأهداف الآنية الموضوعة عند المؤسسة. future results/outcomes.

وعليه فالأداء هو نتيجة المؤشرات الثانوية في النهاية، كمية أو كيفية. ففهمه يكون عبر فهم و بناء المؤشرات الثانوية. و الخاصة مثلا بمؤشر التحصيل في المقاييس، مؤشر الغياب، مؤشر ساعات العمل، مؤشر عدد التدريبات، عدد العمال، عدد المؤسسات، إجمالي المصاريف و الأرباح.

3. **فالمؤشر الثانوي:** يقول لنا عما يحدث أنيا و مستقبليا. و يقدم أدوات عملية للمسير للتكيف مع الأوضاع حاليا أو مستقبليا كأن يعدل الهدف.

²⁰)Bernard Marr : 2 Types Of Performance Metrics Everyone Must Differentiate28 avr. 2015. <https://www.linkedin.com/pulse/2-types-performance-metrics>. My latest book is Key Performance Indicators For Dummies .

4- المؤشر الرئيسي: فهو لا يهتم بالتفاصيل و إنما بجمع الحلول الجزئية ضمن حل شامل و تطبيقه آنيا أو حسب مدد زمنية.

و أن قيمة المؤشرات الجزئية هي العمل على إيجاد المعطيات و المعلومات لأجل إنجاز النتائج الجيدة في المستقبل. و التي يتم كشفها- أو كما يراها- عن طريق قياسات المؤشرات الرئيسية.

و عليه فجمع المعطيات و المعلومات من قبل مؤشرات ثانوية ضمن مصفوفة ثانوية أكثر تفصيلا. و تقديمها للمؤشرات الرئيسية و مصفوفتها. و الغرض هو معرفة النتائج الحقيقية التي تحصل في المستقبل. و التي كما تراها المؤشرات الرئيسية. و هي توفر المعلومات حول ما يجب أن يحدث من عمل ولكن ليس كليا فقد تحدث أشياء في المستقبل لا توجد معلومات حولها. كان تحدث نتائج عمل كارثية نتيجة عامل طبيعي لم يكن في الحسبان.

و لذلك فمؤشرات الجزئية عادة ما يستخدم في الإقتصاد بكل فروعها. فالمؤسسة أو التنظيم يحتاج إلى فهم و تحليل المساهمة التي تقدمها مجموعة من المؤشرات الجزئية للتأكد من الرؤية الواضحة للأداء الكلي للموظف أو المؤسسة أو الجماعي lag performance⁽²¹⁾.

و لذلك فإن المؤشرات الثانوية صعبة التحديد. و تتطلب فرق عمل و شركات متخصصة. و أحيانا المعطيات لا تسمح ببناء مؤشر. كان تكون مغلوبة أو قديمة. أو تمثيلية. و يمكن أن تكون عامة. أما في حالة المؤشرات الرئيسية العامة يمكن أن تساهم عموميتها في بناء مؤشرات ثانوية لكن تكون غير كافية.

ورغم ذلك تبنى المؤشرات بنسبة صحة معينة و عن طريقها يبلغ الأداء و الأرباح و النتائج درجة معينة من القبول. و لنضع في فكرنا أن استخدام مؤشر رئيسي أو ثانوي هدفه القياس عند كل مؤسسة. و استخدام القياس لغرض القيام بالفعل نحو الأداء بتحسينه و تطويره أو الإكتفاء بما هو موجود من أداء. لذلك استخدمت الدراسة 11 بعدا كما يلي:

²¹⁾Bernard Marr :Key Performance Indicators For Dummies. <https://www.linkedin.com/pulse/2-types-performance-metrics. 2015, p2>

الفرضية الأولى: مقياس التكوين :

البعد 1: نوع مقياس التكوين Le genre

البعد 2: أهداف المقياس: l'objectif

البعد 3 : مناهج و أدوات توصيل المقياس : les méthodes

البعد 4: مضامين المقياس : le contenu

الفرضية الثانية : الأداء المربي الوظيفي:

البعد 5: أداء المربي الوظيفي الفردي: La performance de l'éducateur individuellement

البعد 6: أداء المربي الوظيفي مع الجماعة : la performance de l'éducateur dans l'équipe

البعد 7: أداء المربي الوظيفي ضمن التنظيم المؤسسي : la performance de l'éducateur dans

l'organisation

الفرضية الثالثة: اثر الجودة على الأداء

البعد 8: دقة ومطابقة المعلومات Pertinence :

البعد 9: حداثة المعلومات: Nouveauté

البعد 10: كفاية المعلومات: Efficacité

البعد 11: نجاعة المعلومات: Efficience

5- قياس الأداء Performance measurement : كما يعرفه OECD ويعتبر عملية قياس

الأداء بأنه عبارة عن هو >> برنامج تطبيقي يسمح بتقييم و نثمين أداء عمليات التنمية بمقارنتها مع الأهداف الموضوعية <<(22). و لذلك فان تقييم الأداء هو فكرة و قاعدة مبدئية ثابتة. عندما يتعلق الأمر بتقييم التكوين في المعاهد و في مؤسسات الشباب. مهما كان نوعها و مجالها. و لتقييم أي أداء يرتكز التقييم على مفاتيح أساسية للأداء. و هي عبارة عن تحديد الأهداف المرجوة بدقة. و تحديد الإبعاد و المؤشرات بدقة.

و لذلك قامت >> سوزان بلونشي في المؤتمر المحترف للموارد البشرية 1997

بصياغة خمسة مفاتيح أساسية للأداء. حددها المشاركون في.

OECD ; ibid ,p29. 22)

- 1- المهمة، المشروع، الشريك.
- 2- المسؤولية، العمل الجماعي و التحسيس.
- 3- الإتصال و التواصل هو مفتاح النجاح.
- 4- التكوين، هو أداة الأداء التي لا تعدل و لا تلغى.
- 5-تسيير الجودة و الأهداف المالية <<(23).

فهذا التعريف يخلط بين متابعة الأداء و إضفاء التقييم السلبي أو الإيجابي عليه و بين الأهداف من التقييم ذاته. أي لماذا نقوم بتقييم الأداء. كما يخلط معهما العناصر المفتاحية و التي تعتبر حقيقة إبعاد لدراسة الأداء كما تعتبر ركائز تحقيق الأداء لكل مؤسسة أو فرد له مشروع. فقياس الأداء لا يرتبط بالشريك و لا الإتصال و التواصل و لا الأهداف المالية. ولذلك اعتبرت بلونشي أنها عبارة عن مفاتيح أساسية لدراسة و بلوغ الأداء عند كل مؤسسة. و أي مؤسسة لا تمتلك مفتاحا منهم أداءها يبقى ناقصا و لا يمكن معرفته حتى.

و بناء عليه فهذه الدراسة تشترك مع رؤية بلونشي في مفهوم العمل الجماعي و المفتاح الأول من مهمة و مشروع و شريك كما تشترك و تتبنى المفتاح الرابع و هو التكوين هو أداة الأداء التي لا تعدل و لا تلغى. و ذلك بمفردها. لأن هناك مفاتيح أخرى للأداء كالظروف النفسية و الشروط العقلية و البدنية و البيئية و السياسية و الأمنية. و الوراثة.

كما أن متابعة الأداء و قياسه قصد تقييمه و الخروج بنتيجة تثمن أو تسلب فإن بن عبدو في كتابه <<التكوين و تحسين الموارد البشرية 1993 أكد على ضرورة تحليل الحاجات من التكوين و ركز على ثلاثة محاور:

- 1- تحليل الطلب على التكوين.
- 2- تحديد مشكلة الأداء
- 3- البحث في أسباب مشكلة الأداء <<(24)

²³)lovice Charrette : le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance . c.r.i .l'informateur .vol 4. no 01, printemps , France1999 . p1

²⁴ (بن عبدو: التكوين و تحسين الموارد البشرية، ص2.

ومنه لقياس و متابعة الأداء و تقييمه حسب بن عبدو يمر عبر << تحليل حاجات التكوين و قبل تحليل الطلب على التكوين من الضروري تحديد المشكلة. و ذلك أن الحاجة للتكوين مصدرها مشكلة الأداء. و لذلك الحاجة للتكوين تفترض البحث عن القدرات الضرورية للفرد لإتمام عمله>>(25).

3-1متابعة الأداء Monitoring: هو <<عملية مستمرة من جمع و تحليل المعطيات و المعلومات لأجل تامين مشروع أو برنامج أو سياسة بمقارنتها مع النتائج المحققة>>(26).

و هو تقييم للأداء مبني على مقارنة الأهداف التي تضعها مؤسسة ما لبلوغها بعد مدة و النتائج التي حققتها فعليا بعد إنتهاء هذه المدة. و هذا ما يسمى بقياس الأداء بالنتائج المحققة. و هو يختلف عن قياس الأداء عبر الأهداف الموضوعة فقط التي يمكن تحقيقها. و لكن بنسب معينة غير مرغوبة. و في مدة غير التي حددت مسبقا. و تختلف الأهداف من مؤسسة لأخرى. لذلك تختلف مؤشرات أو أبعاد الأداء. لأن الأهداف تصبح هي المؤشرات التي تبنى عليها عملية المتابعة و التقييم للأداء.

كما أن المؤشرات يمكن أن تكون مستقلة عن الأهداف، و ذلك في حالة إمكانية أن تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة في حد ذاتها غير موضوعية أو خاطئة، غير منسجمة أو مبالغ فيها أو للاستهلاك الوظيفي فقط. و لذلك إذا بنيت المتابعة عليها ستكون النتائج دائما إيجابية حول الأداء.

و بناء عليه فقد تنوعت الدراسات في قياس الأداء. فمنها من يقيس الجانب الكمي المحقق كنتيجة و يقارنه بالجانب الكمي الموضوع كهدف. بنسبة 100% مع حساب الفارق بينهما و يحدد بنسبة مئوية كذلك تنقص من النسبة العامة المئوية الأولى. و يرتبط بكل هدف على حدى. و منه من يقيس الأداء بشكل عام. فيعمل على الموازنة بين نسب الأهداف و النتائج المحققة و يجعلها في نتيجة واحدة، تعبر عن الأداء العام. كما أن هناك من الدراسات التي تقيس الأداء بقياس الجانب المادي المحقق كنتيجة و مقارنته بالجانب المادي الموضوع كهدف بنفس الطريقة.

كما أن هناك من يقيس الأداء بالمزاوجة بين الجانب الكمي و الجانب المادي. كما يوجد من يقيس الأداء و يعني به الجانب البيولوجي للفرد(27). أي الطاقة التي يبذلها العامل. أثناء العمل و بعد العمل.

(25) المرجع السابق، صص 24-37.

(26)OECD : glossary of key terms in evaluation and results based management. P30

(27)Ratzon NZ, Ari Shevil EB, Froom P, Friedman S, Amit Y. Functional capacity evaluation of work performance among individuals with pelvic injuries following motor vehicle accidents. www.linkedin.functionalperformance.p1.

كما يوجد نوع آخر للأداء يتم قياسه و هو الأداء الذهني. إما الجانب السادس فيفس الأداء من الجانب الكيفي المحقق كنتيجة و مقارنته بالجانب الكيفي الموضوع كهدف. كما يمكن المزوجة بين الجوانب الثلاثة: الكمي و المادي و الكيفي. و بناء عليه فإن استخدام أدوات القياس للأداء مرتبط بالجانب المراد دراسته.

و لكون الدراسة تركز على الجانب الكيفي للأداء و الكمي. و التي تدل عليها مجموعة الأبعاد المذكورة سافا . فان أدوات القياس تكون مترابطة معها. و لذلك :

فالتعريف الإجرائي لقياس و متابعة الأداء: هو تحليل الأبعاد إحصائيا بطريقة جزئية ثم بطريقة المجاميع ثم باستخدام المصفوفات السوسيو مترية.

6- ثلاثية الأبعاد: >> و يعرف على أنه استخدام على الأقل ثلاث نظريات أو مصادر أو أي نوع من المعلومات أو مقارنة للتحليل و هذا لمراقبة و التأكد أو تأكيد و تثمين فكرة معينة>>(28)

7- الأهداف Goals: هي >> سلم الغايات الموضوعة لأجل أن تحققها عملية التنمية>>(29).و هناك مفهوم لصيق بها هو هدف التنمية.

8- الأداء الوظيفي الفردي: La performance fonctionnelle individuel

عوضت ماتنيم ساغجون Chantel Matima sergent مفهوم الأداء الفردي بمفهوم >> الأداءات في العمل>>(30) و هذا لربعة عوامل هي:

أولا: إن الأداء الفردي يرتبط وظيفيا بمنصب العمل الذي يشغله الموظف و يترك مساحة من الوظيفة للعمل الجماعي.

ثانيا: أن الأداء الفردي لا يعكس حقيقة العلاقة بين فعالية المؤسسة و المجهود الذي يبذله الفرد فرديا.

²⁸)OECD : glossary of key terms in evaluation and results based management. P37

²⁹)ibid. P24

³⁰)Chantel Matima sergent : **évaluer la performance collective dans la fonction publique** : un enjeu de performance économique d'utilité sociale. Revue française d'administration publique, 2009, n=131, p 4.

ثالثاً: أن الأداء الفردي يعمل على لجم العمل الجماعي و يختزل العلاقات الوظيفية للمؤسسة إلى أن تصبح فردية فهو يحجم من التعاون الجماعي داخل المؤسسة الذي هو ضروري لبناء العمل الجماعي و منه الأداء الجماعي. كما أنه يصبح عامل واضح يضعف الدافعية للعمل الجماعي ومنه إنقاص العمل النوعي الجماعي.

رابعاً: عدم القدرة على الفصل التام بين الأداء الفردي عن بقية الأداءات. لأنه في الحقيقة مجرد الكلام عن الأداء الفردي فهو يحمل في مضمونه الأداءات الأخرى.

و في الحقيقة أنه من الضروري الكلام على الأداء الفردي و الأداء الجماعي و الأداء التنظيمي، لأن كل واحد يكمل الآخر، فحينما ينتهي الأول يبدأ الثاني. و يمكن أن يبدؤوا دفعة واحدة.

لأنه لا يمكن تصور وجود أداء وظيفي بدون أهداف و وظيفية حتى في أصغر المؤسسات حجماً و عدداً و أهدافاً. كما أن الاعتقاد أنه يوجد أداء مفرداً لدى الفرد يعني أن له قدرة واحدة و لو كانت المؤسسة تتضمن مجموعة من الأهداف. فالفرد الموظف و هو يؤدي وظيفته يمارس أداء الاتصال و أداء الإنصات و أداء كيفية تنظيم الواجبات. فالأداء الفردي الوظيفي يشتمل حزم و سلال من الأشياء الكمية و المادية و الكيفية التي يؤديها الفرد الموظف. و بوجود الأداء المادي في هذا التعريف و محاولة التركيز أكثر على الأداء الجماعي و المبالغة في تبيان سلبيات الأداء الفردي و ربطه بالقدرات الفردية الإبداعية التي تكون مؤقتة و غير مستمرة و أحياناً لا ترتبط بأهداف المؤسسة.

و بناء عليه، يمكن الإتفاق بأن الأداء الفردي هو مجموعة أداءات صغرى ولكنها كيفية و غير مؤقتة كما ترتبط بأهداف المؤسسة. فالمرابي يمكن أن تكون له حزم و سلال من أداءات و وظيفته وفق أهداف مؤسسة الشباب. فإملاكه لمعارف سبق أن تكونها يعد أداء و الاحتفاظ بها ثم استغلالها في تأدية دور وظيفي محدد يعد أداء. بعيداً عن قدراته الخاصة الإبداعية و بعيداً عن الأفعال التي يقوم بها الناتجة عن تنفيذ أوامر أو قوانين يشترك فيها مع كل الموظفين حتى الغير منتمين لرتبته و لا لسلكه. و لذلك؛

8-1- فالتعريف الإجرائي للأداء الفردي: عدد الإشارات الكيفية و الكمية الدالة على عنصر ما من عناصر الوظيفة يمكن للمرابي أن يؤديه أداءه متماشياً مع أهداف المؤسسة تماماً وفقاً للأبعاد الموضوعية كلها ضمن الاستمارة. متكاً على معارفه المستقاة من المقاييس أو من غير المقاييس كخبرته و قدراته الفردية واستعانتته بزملاءه.

$$KPIp = \frac{indice^1 + n^2, \dots \times (\text{nombre total des parametres})}{100} \text{ أداءمجموع عامفردي}$$

هو أداء الفرد المرابي منفصلا. و هو تحصيل مجموع مهاراته و معارفه و قدراته المعرفية الخاصة و في تكييف المعارف المحصل عليها من المقاييس أو الخاصة. ضرب 100 على عدد المرابين الموظفين

9- الأداء الوظيفي الجماعي: La performance fonctionnelle groupale:

>> إن الأداء الجماعي هو تكملة للحدود التي يبلغها الأداء الفردي. و أن محددات الأداء الجماعي كثيرة و متعددة. و تركز على: القدرات، الفعالية لأنماط العمل التعاوني الجماعي و كذلك أنماط توزيع المعارف>>⁽³¹⁾ بين أعضاء الجماعة و بين الجماعات. فيمكن لفرد أن يختار للعمل ضمن مجموعة لتوافق معارفه و عمل المجموعة. و يمكن أن يدخل مجموعة أخرى و لكن بمعارف أخرى متميزة.

ولذلك فالأداء الجماعي يستجيب مباشرة لمحدودية الأداء الفردي و الأداء التنظيمي. فهو يمسح و يهيمن على الأداء الفردي. و أحيانا يختلف معه. فممارسة وظيفة بعمل فردي لا يعني إتمامها بأداء كلي. بل يفسح المجال للعمل الجماعي و هنا يدخل الأداء الجماعي و ينسحب الأداء الفردي. فمثلا كثرة و تطور الأعمال الوظيفية التنظيمية: كالمهرجانات، الورشات و الأيام الدراسية و الندوات، تسيير المواقع و إنجازها و مراقبتها، الأيام التحسيسية، تسيير المشاريع، تسيير الحركات الجمعوية بل تسيير مؤسسات الشباب نفسها يتضمن أبعادا جماعية واضحة و قوية.

و أن الدور الجماعي الذي يلعب هنا يعتبر الدور الأساسي و العمل الغالب المهيمن في تحقيق و بلوغ النتائج المرجوة من التنظيم - مؤسسات الشباب - أو في إيصال معارف المقاييس أو الخدمات النهائية للفئات الاجتماعية المستهدفة. لذلك >> يعتبر الأداء الجماعي في قدرة الأفراد للاستجابة أو القيام بردود أفعال جماعية تجاه مواقف معقدة أو غير منتظرة أو مشاكل وظيفية أو التزامات وظيفية، تدخل ضمن عملية سيرورة المؤسسة.

لذلك الأداء الجماعي يختلط بالأداء الفردي و بالأداء التنظيمي لكن يختلف عنهما >>⁽³²⁾. ولذلك فتقييم الأداء الجماعي من حيث ممارسة المعارف المكتسبة من المقاييس أثناء تأدية

31)Chantel Matima sergent : **évaluer la performance collective dans la fonction publique** : un enjeu de performance économique d'utilité sociale. *ibid*, p 1.

32) *ibid* , p 2

الأدوار جماعيا هو ضرورة ملحة. بل إن تقييم مدي ممارسة المعارف بعد التكوين في العمل يعني مباشرة المرحلة الثانية بعد تقييم مدي الاكتساب الفردي لهذه المعارف.

و رغم وضوح هذا التعريف إلا أنه بني على أساس الجوانب المادية و الكمية لأداء الجماعي. و أغفل الجوانب الكيفية النوعية. كما أنه ربط الأداء ببعدين فقط هما بعد القدرات و بعد الفعالية، مرتبطان كذلك بالجوانب المادية و الكمية. كعدد ساعات العمل و كمية المنتج. و هو ما يختلف قليلا عن تعريف أحر الذي يركز على قليل من الجانب النوعي كالمعارف الفردية ضمن الجماعة.

لأن استخدام معارف و مهارات و قدرات فردية ضمن نشاطات الجماعة أو الأعمال الوظيفية >> عبر فرق عمل ضمن التنظيم أو ما يسمى مؤسسة الشباب، مهما جدا للمربين الموظفين. الذين يعملون كمجموعة لصالح المؤسسة <<⁽³³⁾. التي تريد أن تقوي إنتاجية فرق العمل. فالعمل الجماعي يساعد إيجابا على بناء مكان عمل جيد للمربين الموظفين. حتى لا ينغلق الموظف على نفسه.

و لكن عند محاولة خلق محيط عمل جماعية جيدا لا بد الأخذ بعين الاعتبار مدى مواءمة العمل الجماعي لحاجات و قدرات و مهارات و معارف المربي الفرد. و لنوع المجموعة التي يدخل ضمنها و حاجاتهم و قدراتهم و معارفهم. و رغم تعدد الاعتبارات الواجب توفرها إلا أن كل اعتبار يلتصق بالمربي ذاته كفرد. و ليس بالمجموعة. فأداء المجموعة هو تحصيل مجموع أداءات كل فرد في النهاية، بمختلف الفروق. و لكن ينسب الأداء للجماعة فقط.

و منه يمكن أن نعرف أداء الفرد فرديا ضمن الجماعة. أو نعرفه عن طريق تقسيم الأداء الكلي للجماعة على عدد أفرادها.

و في هذه الدراسة الأداء الوظيفي ضمن الجماعة. هو أداء الجماعة الكلي يقسم على عدد أفرادها. لصعوبة التركيز على أداء كل فرد ضمن الجماعة. أي التركيز على ما يقدمه كل فرد و هو ضمن الجماعة. و لذلك:

9-1- التعريف الإجرائي لأداء الوظيفي الجماعي: هو ما يختلف كليا عن إهتمام هذه الدراسة بالأداء الجماعي الكيفي في الوظيفة. من تقييم للمعارف و تقييم لممارسة المعارف أثناء تأدية

³³)Liam Dawe : **different types of activities to Build a team in workplace** . LinkedIn corporate training game.

المهام الوظيفية. كما لا تركز الدراسة على بعد القدرات الفردية- أو بعد كامل بمؤثراته- كخاصية يمكن كسبها عن طريق عوامل أخرى غير عامل مقاييس التكوين.

و لأن مفهوم القدرات يرتبط مباشرة بمفهوم الإبداع و هي خاصية لا تبحث فيها هذه الدراسة. لكن القدرات في استخدام و مواهمة و ممارسة و استرجاع معارف المقاييس هو فعلا يتطلب قدرات فردية و جماعية. و هذا ما تبحث فيه الدراسة. القدرات الجماعية في ممارسة مضامين المقاييس. و هي تبنى على مجموع القدرات الفردية التي تصل إلى حد لا يمكن تجاوزه لتترك الدور للعمل الجماعي. هو قدرة جماعية مبنية على جمع دور الأفراد منفصلين فينتج عنها الأداء الجماعي. ويسمى :

الأداء الوظيفي الجماعي: و هو تحصيل مجموع أداء أفراد المجموعة الكلي تقسيم عدد أفرادها. فيكون متوسط الأداء الجماعي الوظيفي ضمن الجماعة. أي المتوسط العام للمربين كجماعة.

$$KPIg = \frac{p^1 + p^2 \times \text{total nombre de Groupe}}{100}$$

10- الأداء الوظيفي التنظيمي: La performance fonctionnelle groupale

مفهوم الأداء المؤسسي و مقارباته : يعتبر بورغوين سنة 1995 Bourguignon الأداء بأنه.. >> يعني النتيجة إما بالفشل أو بالنجاح succès ou échec et son résultat و أن معرفة الأداء الوظيفي تكون قبل معرفة الأداء المؤسسي. و لابد من القيام بخطوة أولى هي:

أ. بناء منظم لمكونات الوظيفة كما يؤكد ذلك Louarn et Wils سنة 2001 .

ب. ثم الخطوة الثانية وهي تحديد جدول المهام لعناصر هذه الوظيفة مثلما يؤكد نموذج لأريخ سنة 1996 Ulrich modèle de missions de la fonction

أين حددوا ثلاثة أنواع من الأداء الوظيفي هم

1. الأداء العملي للوظيفة performance opérationnelle de la fonction

2. و الأداء الإداري للوظيفة. performance administrative de la fonction.

3. و الأداء الاستراتيجي للوظيفة performance stratégique de la fonction

ومن بين العديد من العناصر المكونة لبناء الأداء العملي للوظيفة يوجد عنصر التكوين la formation

ومن بين العديد من العناصر المكونة لبناء الأداء الاستراتيجي للوظيفة يوجد عنصر النتائج résultats

ومن بين العديد من العناصر المكونة لبناء الأداء الإداري للوظيفة يوجد عنصر العمل travail

وعليه فعند معرفة الأداء التنظيمي : لا بد من التطرق إلى مقارنة التناسق L'approche contingente ou configurationnelle لماك دوفي و إخنيوفسكي Mc DuffieIchniowsky إذ تؤكد أن الأداء التنظيمي أو المؤسسي يعتمد على نوعين من المؤشرات هما : التناسق الأفقي و التناسق العمودي

1. التناسق الأفقي coherence horizontale. و يسمى تحقيق نتائج تناسق الأعمال

2. التناسق العمودي alignment vertical. و يسمى تناسق الأعمال مع استراتيجية المؤسسة.

كما توجد مقارنة أمريكية للأداء التنظيمي تسمى: نظام العمل عالي الأداء High Performance Work System (HPWS) و الذي يتكون من الكثير من الإشارات الصغيرة المحددة بدقة تخص الموظف البشري و الأخرى تخص الوظائف الروبوت ..>>(34).

إن أي مربي موظف يمكن أن يرغب في أداء وظيفته ضمن شروط مقبولة، هذه الشروط المقبولة هي صلب بناء التنظيم. هذا الأخير يبني إما على مجموعة من الهياكل المادية يمارس داخلها المربي عمله. كما يبني على مجموعة من الأدوات المادية و غير المادية يستخدمها المربي للقيام بعمله. فالأدوات المادية كالتجهيزات المتعددة و المختلفة. أما ما هو غير مادي فينحصر في سلال القوانين و الإجراءات التي تنظم و تربط أجزاء التنظيم. و الذي يهني هنا مؤسسات الشباب. من دار الشباب و بيت الشباب و مراكز إعلام الشباب و مخيم الشباب.

فكل مؤسسة لها تنظيمها الخاص. أي لها سلة قوانينها الخاصة ، رغم اشتراكها في القوانين العامة. و لذلك كل مؤسسة لها أهدافها تعمل لتحقيقها عبر عمل المرين الوظيفي. و منه عمل المرين هو >> استجابة للأهداف الأولية الموضوعية من قبل هذه المؤسسات>>(35) من احترام العقد الوظيفي إلى تنفيذ ما طلب من المرين القيام به ضمن السلم الوظيفي التراتبي. و هذا >> لينال نقطة سنوية يعادلها نقط مالية ترفع من أجرته و هي جزء منها >>(36).

³⁴)Patrick Aubert et autres ; L'évaluation de la performance de la fonction RH :

De la théorie à la pratique des DG MBA - Management des Ressources Humaines, Promotion 7Mémoire d'expertise, université de paris 1^{re} Ed ,octobre 2010 , pp7-15

³⁵)Chantel Matima Sergent : Evaluer la performance collective dans la fonction publique. idem sociale. p2,

³⁶) ibid ,p 2

ولكن الأخذ بهذا التعريف يعني الأخذ بالجانب المادي للأداء. كرفع الأجرة. أو الأخذ بمقاربة أن المربي الموظف منفذ، و هذه الفكرة لا تهتم بها الدراسة كحيز مهم. فهي تهتم بحيز المربي الأدائي. و لهذا البحث في المربي المنفذ هو ينفذ سلال القوانين و التعليمات التراتبية. لا يجعل الدراسة تبحث في أداء العمل و نوعيته بل في تنفيذ العمل، ومنه الدخول في إشكالية أخرى هي مدى تنفيذ المربي للعقد الوظيفي بينه و بين التنظيم.

رغم أن ذلك يخدم الأهداف التي وضعها التنظيم و يعمل على تحقيقها و التي تتطلب كذلك حجم من المعارف و المهارات لدى المربي. و إنما التركيز كذلك على الهوامش التي تتاح للمربي من قبل التنظيم لإتمام أعماله اليومية و القيام بأدوار إضافية و تسيير أجزاء عمله بالاعتماد على معارفه الخاصة أو على معارف المقاييس ضمن سياقات العمل المطروحة أمامه.

و بناء عليه فالمربي المنفذ يعتمد على معارف و مهارات للتنفيذ و هنا يكون قد أدى عمله الذي يخدم أهداف مؤسسة الشباب كتتنظيم. و هي درجة من درجات الأداء تسمى الأداء التنفيذي. كما أنه يمكن أن يضيف من عنده مبادرات و أدوار و مساهمات تصب في لب أهداف التنظيم و هذا كذلك بالإعتماد على المعارف و المهارات الخاصة أو التي تكونها من المقاييس.

و يعرف دال هوستون و آخرون Dale Houston and others :الأداء الوظيفي التنظيمي للفرد على أنه (...قدرة العامل على التفاعل الاجتماعي بين مكونات العمل. و ينقسم هذا التفاعل إلى مناطق: 1-منطقة ذهنية 2-منطقة شعورية 3-منطقة الأداء. و هذه المناطق يدور ضمنها التفاعل الاجتماعي للعامل و يؤدي للأداء و هي:

1- قدرة العامل على العمل مع جميع أفراد العمل.

2- قدرة العامل على المشاركة في الجماعة و في نشاطاتها المخططة.

3- مدي استقلاليته أو تبعيته أينما يكون و كيف يكون داخل المؤسسة... (37).

و بناء عليه فقد قدم هذا التعريف قدرة العمل على استخدام خاصية من قدراته و هي القدرة على التفاعل داخل المؤسسة و التي تؤثر سلبا و إيجابا على أداءه.

و الآثار التي يتركها التفاعل بين الموظفين يمكن فعلا أن تكون لها تداعيات على الأداء. كما أن نوع العلاقات بين الموظفين تساهم بشكل سلبي أو إيجابي في الأداء الوظيفي

³⁷Dale Houston and others : **The bay area . functional performance evaluation** ; development and standardization. ibid.pp39-42.

التنظيمي للعامل سواء أعلق الأمر بمدى مشاركته في الأعمال الجماعية أو الفردية أو التنظيمية.

ورغم ذلك فالتفاعل يبقى شيء نسبي و صعب التأكد منه. كون بعض التفاعلات داخل العمل و التي تساهم في الأداء أو تنقص منه مبنية على العلاقات العاطفية، الانتماء اللغوي، الديني، العمري، الأسري أو البراغماتي.

و أن وضع التفاعل كعمل و كقدرة من القدرات فيه مبالغة و مغالطة. فالكثير من العمال منظورون لكنهم يبدعون و يؤدون أعمالهم بأداء عالي. و كون المؤسسة اليوم لا تعتمد على العلاقات بين العمل و العامل الآخر فقط بل أيضا بين العامل و مختلف البرامج و المخططات و الوسائل التكنولوجية المتطورة التي لا تحتاج إلى للتكيف المعرفي و المهاراتي معها و منه إلى القدرة العلمية للتحكم فيها. و ليس إلى نوع العلاقة بين المسؤول و العامل و العمال.

كما يعتبر جيم لابان Jim lapin: أن فكرة الأداء يمكن أن تؤول و تعالج من زوايا متعددة و لكن في أغلبها هو الخدمة التي يقدمها العامل ذات نوعية بحيث يكون لها تأثير على نواحي الحياة كالتأثير على الصحة البيئية تطور المنتج. كما أن معايير الأداء يمكن لكل مؤسسة أن تضع معايير تخصها حسب بيئتها و مشاكلها و إمكاناتها. المهم أن كل المؤسسات تتفق أن الأداء له أهداف محددة لكن يختلفون في عدد و نوع و طبيعة هذه الأهداف. ولذلك يعرف الأداء التنظيمي على أنه احترام << أهداف الأداء ذاتها >> (38).

10-1- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي التنظيمي: أداء المرابي الموظف التنظيمي ما يقوم به من عمل سواء بنى عمله على العقد الوظيفي أو أضاف من عنده. أكان داخل الجماعة أم فرديا أم مع مجمل أفراد المؤسسة. سواء تعامل مع الأفراد أو الوسائل أو الأفكار. ليخدم الأهداف التي تضعها المؤسسة أو يساهم في تطوير هذه الأهداف ذاتها أو يزيد عليها. ولكن باستخدامه معارف و مهارات مقاييس التكوين. و هو بذلك :

الأداء الفردي ضمن التنظيم هو مجموع الأداءات الفردية على عدد الموظفين في التنظيم. من باقي العمال و الأسلاك الأخرى.

$$Pr INDV = \frac{pr1 + pr2 \dots pr 464}{\text{nombre des fonctionnaires } 464}$$

³⁸Jim lapin : performance et fonction publique de l'état : récentes réformes .revue française d'administration publique ,2009/3 (n131) PDF .linkdIn.pp 1 ,2

11 - مقاييس التكوين: مواد التكوين أو الوحدات المدرسة. و تقسم إلى أربعة أنماط تسمى 1- المواد النظرية 2- المواد التطبيقية 3- المواد الفنية 4- المواد العلمية. تتضمن محاور رئيسة لتدريسها (39). كما يتوجب ممارسة تقييم مدى تحصيل المربي لمضمونها >حيتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة و يشمل امتحانات دورية تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي>. تتمثل المراقبة البيداغوجية المستمرة في نظام تقييم ومتابعة درجة استيعاب مضمون.

>> الوحدات المدرسة على أساس الاستجابات الكتابية أو الشفهية >>(40). و يختلف عددها من رتبة لأخرى. أما نوع المقياس فهو نفسه في كل الوحدات عدا فارق من عدد قليل من رتبة لأخرى يتراوح من 01 إلى ثلاثة كأقصى حد. وهذا التعريف الرسمي أهتم بذكر المادة المدرسة و بمحاورها الأساسية و أعتبر هذه المحاور بمثابة مضمون رغم عدم تحديده للمضمون المقدم الواجب تقديمه. كما أنه لم يقدم الأدوات المنهجية لإيصال هذه المحاور و المضامين الممكن حصولها تحت غطاء هذه المحاور الحكومية.

أما فيما يخص الأهداف البيداغوجية فلم يذكرها أساسا و أجملها في هدف واحد شامل هو التتويج بشهادة المربي و الإدماج في رتبة مربي في الشباب أو الرتب الأخرى. فالرتبة و الشهادة المتوج بها تحملان نفس التسمية. و إن كان التركيز أكثر على جانب للإدماج في الرتبة. إذ تتضح جليا أن الغرض من التكوين غرضا إدماجيا وظيفيا. المدرسة أو بمضمونها.

كما أن ذكر حزم المقاييس فيما يخص المواد الفنية باعتبارها مهارات يمكن تلقينها. و بناء عليه فهذا التعريف هو نفسه في باقي المراسيم الرئاسية و التنفيذية و القرارات الوزارية المشتركة.

و منه فإن هذه الدراسة تستخدم مفهومًا إجرائيًا آخر هو :

³⁹ (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 66 موافق 26 ذو القعدة 1431 عام 3 نوفمبر سنة 2010 م، صص 16-32 .

⁴⁰ (المصدر السابق. المادة 15، ص 12.

11-1- التعريف الإجرائي لمقاييس التكوين:

الوحدات أو المواد المدرسة هي حزم من مقاييس يختلف عددها و نوعها و مضمونها و طرائق توصيلها و الحاجة إليها. تتكون من: 1 - مضمون 2- أهداف بيداغوجية التي لها 3- طرائق منهجية لإيصالها سواء أكانت في شكل معارف أو مهارات. 4- و ذات نوع مسمى. تبدأ منذ أول يوم من دخول المربي للمعاهد إلى غاية تحصله على شهادة المربي. و ينطبق هذا على كل رتبة من الرتب الوظيفية.

12- مفهوم الجودة Quality:

الجودة تعني شيفرة التقييم An evaluation code: هذه الشيفرة تركز على ثلاثة مفاهيم و تعتبر في نفس الوقت ثلاثة مراحل في كل مشروع يتم إنجازه مهما كان مجاله و نوعه. هذه المراحل هي : قاعدة الإنطلاق الأساسية The base line وتعني الوضعية التكوينية قبل و مع بداية إنجاز مشروع جديد للتكوين. فالوزارة تحضر مشروع تكوين لمقاييس. بلوحة شروط. و عليه

فالجودة تعني لوحة الشروط Standards: من بين الشروط المؤكدة عالميا هي بلوغ نسبة 60%. أي أن يكون 60% من المربين عند إنهاءهم التكوين و دخولهم للعمل بمؤسسات الشباب أن يكونوا قادرين على إنجاز وظائفهم بأداء باستخدام معارف و مهارات المقاييس التي تلقونها و اكتسبوها ضمن مشروع التكوين بالمعاهد.

و عليه فالجودة القاعدية تعني الشرط ، شرط بلوغ 60% وليس 100%. فالجودة تحسب على نسبة 60% وليس 100%. وهي المرحلة الأولى للجودة. أي أن يؤدي 20 من 60% مربي وظيفته باستخدام مهارات و معارف المقاييس من بين 464 مربي بنسبة 60% فقط.

الجودة تعني المرجع The benchmark: أو مرجع التنقيط الأولي Reference point or standards. كما تعني الفعل الأفضل أو الرقم الأعلى الذي يوضع للوصول إليه the best practice لبلوغ أداء أو لإنتاج مواصفات منتج. أي الوصول إلى نسبة 60 % كأعلى نسبة للجودة. أو يمكن وضع نسبة 15 % فقط كأعلى نسبة خلال ثلاث سنوات. وهي النسبة الكلية. أو العدد الكلي. وهي المرحلة الثانية بعد مرحلة قاعدة الإنطلاق الأساسية base line.

الجودة تعني مرحلة ثالثة تسمى التارجيت Target: أي النسبة الكبرى و المحددة بقيمة 40 % من 60 %. أي يمكن العمل على أن يصل 40% من المربين الموظفين لينجزوا وظيفتهم بأداء. وهذا

يعني أن نسبة 20 % الأولى هي قاعدة الإنطلاق base line. التي تحدث من وراء تطبيق أي مشروع تكوين. وعليه :

الجودة تعني البرنامج المبني على معايير واضحة: معيار الحاجات، معيار المعارف السابقة، معيار إمكانية التطبيق، معيار طريقة التطبيق، معيار المعرفة العملية.

و عليه فالموظف عند دخوله للتكوين لا يدخل فارغا دون معارف ومهارات مسبقة كما لا يدخل من أجل الدخول للتكوين في هذا المقياس أو ذلك. بل له حاجات يمكن تحديدها. كما أن الموظف عند إكسابه معارف ومهارات خلال التكوين فعند دخوله للعمل بوظيفته فإنه ينظر إلى إمكانية تطبيق ما تعلمه وتدريب عليه و ينظر إلى الطريقة التي يمكن أن يطبق بها كما يفكر فيما ستقدمه له الوظيفة من معرفة عملية . وعليه فرغم تداخل هذه المراحل إلا أن المرءي الموظف يمر عليها ليحقق أداء وظيفي. فالدراسة تبنت مفاهيم: الحاجات و التطبيق، المعرفة العملية للمرءي.

الجودة تعني الكفاية و الرضا: هذا يعني أن هذا المنتج أو التقييم أو المقياس هو - جيد كفاية بنسبة 65 % (41) CSAT - و يكون الطلب عليه من قبل الموظفين بنسبة 65%. لأنه جيد كفاية يحقق رضاهم. دون أي اكرهات أو تحيز في محتوى آراءهم. التي يقدمونها. و عليه يصبح هذا المنتج ذو جودة كلية Standard Quality

و لعل الجودة تعني أن شيئا حسن من لاشيء. وأن >> الجودة يتم حسابها حسب رضا المشاركين بنسبة 90% بالمائة سواء أكانوا موظفين أو مستهلكين أو غير ذلك .

و عليه فعند الكلام عن مراجعة الأداء لا يعني الأداء ذاته. و إنما رؤية كيفية الانتقال إلى الشفافية. و هي الكيس الذي توجد فيه الجودة. لأن الجودة إذا ارتبطت بالأداء تعني أي درجة أو مستوى يصل إليه الموظف ليصبح أداءي. أو ليكون عمله ذو أداء. فهو بذلك وصل الجودة في العمل <<(42).

فالدراسة تبنت مفاهيم: الكفاية و مفهوم الرضا عن المنتج. ومفهوم جودة العمل الذين يرتكزون على جودة معارف و مهارات مقاييس التكوين. كما تبنت النسبة المعتمدة لبلوغ الجودة وهي نسبة 65 % و النسبة المعتمدة لبلوغ الأداء الأعلى وهي 65% كذلك.

41) John Foster : Discuss work quality not past performance .p2

42) Lori Goler and others : article; THAT Performance Evaluations Can Have Real Value To Employees. Ibid,Let's Not Kill Performance Evaluations Yet . p13

12-1- فالتعريف الإجرائي للجودة :

1. وجود أربعة معايير هي: الدقة، الجديدة، الفعالية، النجاعة. كلوحة تنقيط مرجعية تسمى إشارات بنسبة 65% في مقاييس التكوين.
2. وجود إشارات خاصة بكل بعد.
3. وصول جودة مقاييس التكوين إلى نسبة 65 % من الجودة بناء على هذه المعايير الأربعة.
4. وصول المرابين الموظفين لانجاز وظائفهم بأداء بنسبة 65 % بالاعتماد فقط على المهارات و المعارف التي اكتسبوها من مقاييس التكوين.

إن الجودة هي متغير معدل للأداء. لا يمكن معرفة الأداء الوظيفي للمربي في غياب خاصية جودة في المقاييس. وكون خاصية الجودة لا يوجد لها لوحة رسمية standards اصبح لزاما أن نضع أربعة معايير و إشارات لها كلوحة معبرة عن الجودة لمعرفة الأداء. هذه المعايير عالمية قاعدية. ولهذا يمكن أن يظهر لبس هل الدراسة تبحث عن الجودة أم تبحث عن الأداء. فالدراسة تبحث عن الأداء الوظيفي عن طريق الجودة. وكون الأداء إمكانية الحصول عليه في مؤسسات الشباب وجودة أما الجودة إمكانية الحصول على لوحتها الرسمية غير موجودة لأنه لا تتوفر لوحة جودة Standards of Quality. ولهذا بنت الدراسة لوحة جودة بمعايير أربعة.

و لأنه في الوقت الذي نبحث فيه عن الأداء لا نصل إليه إلا بعد البحث و الوصول إلى الجودة. وعليه فالأداء هو متغير تابع بينما الجودة هي تغير معدل، و مقاييس التكوين هي متغير مستقل وعليه فالقاعدة هي :

1. أداء قاعدي Base line: أن تحقق موظفون مريون أداء وظيفي بنسبة 65 % من بين عدد 464 موظف بالإرتكاز على معارف ومهارات المقاييس.
2. أداء أولي Benchmark: أن يحقق المرابين الموظفين أداء قاعدي أولي بنسبة 20 % بالإرتكاز على معارف ومهارات المقاييس.
3. أداء إضافي The target: أن يحقق المرابين الموظفين أداء إضافي بنسبة 45 % بالإرتكاز على معارف ومهارات المقاييس.
4. الشرخ Gap 1: الباقي من الموظفين الذين لا يحققون أداء وظيفي بالإرتكاز على معارف ومهارات المقاييس.

5. الشرح 2 Gap: الموظفون الذين يحققون أداء وظيفي بعدم الارتكاز على معارف ومهارات المقاييس.

Base line; 464 functionary educators able to work performantelly = 65%

Benchmark; 142.76 educators only between 464 able to work performantelly = 20%

The target; 321.23 educators may be able to work performantelly = 45%

Gap1: those who didn't achieve functional performance based on modules under 65% or up 65%

Gap2: those who had achieved functional performance based on their personal competences under 65% or up 65%

وعليه فتحقيق هذه النسب من الأداء توازي فعليا الجودة. أي تحول مباشرة إلى نسب للجودة الممكن وجودها في مقاييس التكوين.

13- مفهوم المربي الموظف: و قد حدد مفهوم المربي على أنه >> الإطار الذي يتكون في المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب. و يتلقى دروسا نظرية و تطبيقية و فنية و تقنية في مختلف الأنشطة الثقافية و العلمية. و ذلك لإدماجه في هيكل من هياكل مؤسسات الشباب للقيام بتلقين الشباب مبادئ الأنشطة الثقافية و العلمية و كيفية ممارستها<<⁽⁴³⁾ فهذا التعريف وضح الأداة المنهجية المستخدمة لإيصال المعرفة للمربي التي تقوم على أداة التلقين. أما المعرفة المراد إيصالها فهي مبادئ الأنشطة الثقافية و العلمية أما الهدف من التكوين فهو إدماج المربي ذاته. لكن هذا التعريف لم يبين طبيعة هذه المعرفة ومحتواها و لا حجمها و لا فعاليتها و لا نجاعتها و لا حتى مدى ارتباطها بالميدان. هذا إذا ربطنا بهذا التعريف معايير الهدف- المنهج- المحتوى- نوع المادة ثم دقة المادة- كفايتها - حداتها - فعاليتها- نجاعتها. و في الوقت ذاته أشار إلى حاجة المربي للإدماج. كما عرفت الجريدة الرسمية المربي بأنه >> موظف فرع الشباب يؤدي مهام رئيسية و مهام ثانوية <<⁽⁴⁴⁾

و نظرا لأن القاعدة الأساسية لكل الرتب الوظيفية و الحصول عليها تعتمد مباشرة على المربي كصفة و كرتبة و كوظيفة و كدرجة علمية معرفية. كما أن المربي يتعامل مع الفئات

⁽⁴³⁾ تقرير: ملتقى وطني لإطارات الشباب، ص 16.

(44) الجريدة الرسمية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 84-296 المؤرخ 23 يناير سنة 1984. و المتعلق بمهام التدريس و التكوين باعتبارهما عملا ثانويا، المعدل و المتمم.

التي تتعامل معها الرتب الوظيفية الأخرى. و أن كل الرتب الوظيفية للمربي قد تكونت على مقاييس تكوين معينة. مهما يكن نوع و عدد المقاييس التي تكونوا فيها. ومنه

13-1- التعريف الإجرائي للمربي الموظف: لهذه الدراسة يضبط و يعتبر المربي مجموعة من المعارف و المواقف و الأفعال اكتسبها من خلال مقاييس التكوين مهما كانت مدة الاكتساب و يقوم بتوظيفها و استغلالها أثناء تأدية وظيفته في مؤسسة شبابية ما. كما أنه مجموعة من الحاجات و الطموحات و المهارات و القدرات يبدأ استخدامها من رتبة مربي في الشباب وينتهي توظيفها عند رتبة مفتش رئيسي للشباب.

14 - <<التطبيقي لنظرية ألكاب المفهوم KSAs or KAP>>⁽⁴⁵⁾:

(KSAs or KAP) ألكاب (م.م. م أو م.ق. م) معرفة- موقف- ممارسة. يقابلها باللغة غير

الإنجليزية

(K.A.P)Knowledge +attitude+practice or (K.S.As)knowledge+skills+attitude .

ومنه فمهمة النموذج 3 هو قياس التحويل الآني للمعارف المتعلمة ثم تحويلها في نفس الوقت إلى مكان العمل .

أي الوظيفة. فهناك مرحلة التعلم ثم مرحلة اكتساب المعارف ثم مرحلة تحويل المعرفة⁽⁴⁶⁾ إلى العمل ثم مرحلة ممارستها في العمل و هذا ما يسمى *E-Learning*

أي التعلم بنتائج المراحل ذات الأهداف. فهذا المستوى من التقييم يزيد من درجة مرئية التعلم و مرئية مجهودات التنمية. كما يمكن من المقدر على الإشراف على البرامج ومراجعة تقييم الأداء السنوي وتقييم نشاطات مخططات التنمية فمسير المؤسسة الشبابية له حاجات ينتظرها من المربين . فهو ينتظر منك أن تبرز الأثر من تكوينك في المؤسسة لتعالج به مشاكلها ، ومن هنا فقدرات المربي ستحول إلى وظيفته.

و بناء عليه، إذا استطاعت برامج التكوين أن تساهم في القاعدة الأساسية لنتائج مؤسسة الشباب . وبهذا فإن إدخال النموذج 3 من التقييم بغرض مراقبة و تفتيش مستوى التقييم 1 و 2 . ليبين أن المربين هل يقدر على إبراز ما تكونوه من معارف جديدة، قدرات، مواقف و ممارسات أثناء و في العمل. و

⁴⁵⁾Nicole Legault : Nicole Legault :4 Tips to Promote Transfer of New Skills to the Job,p 16

⁴⁶⁾Ed Mayberry : Kirkpatrick's Level 3: **Improving the Evaluation of E-Learning**. atd ,association for talent development .Sunday, May 01, 2005 –author, link din web .analysis article, p1.

باختزال هل تحويل ألكاب عبر التكوين في المعاهد إلى أماكن العمل قد تحقق فعلا ؟ « did the transfer of KSAs from online learning to the work setting occur »⁽⁴⁷⁾

15- مفهوم مؤسسات الشباب:

و هي هياكل تخضع لتنظيم إداري و قانوني، تتضمن وظائف تخضع لقانون الوظيفة العمومية. يوظف فيها الطلبة الخريجين الحاملين لشهادة مربي بمختلف درجاتها. و كلها ملكية عمومية. أي ملك للدولة. تشرف عليها وزارة الشباب و الرياضة. و تتكون مؤسسات الشباب⁽⁴⁸⁾ من :

جدول رقم 1 يوضح أسماء مؤسسات الشباب الرسمية 2016

مخيم الشباب	دار الشباب
مراكز إعلام الشباب	بيت الشباب
مديريات الشباب	المركز العلمي الترفيهي
معاهد التكوين	قاعة متعددة النشاطات
	مركز ثقافي

المصدر : من إعداد الباحث

16- مفهوم المربي الأدائي: إن المربي الذي يعمل ضمن المؤسسات الشبانية المذكورة سالفًا يستخدم المعارف المكتسبة من التكوين في المقاييس سواء أكانت معارف فكرية أم مهارات لتأدية دور محدد ضمن هذه المؤسسات. فهو يتعامل بذلك مع زملاءه في العمل كما يتعامل مع المنخرطين أو الزائرين لهذه المؤسسات الشبانية. كما يتعامل مع الإطار التنظيمي للمؤسسة الشبانية ضمن هدفها الداخلي و الخارجي. أي مع الفضاءات الداخلية للمؤسسة و مع محيطها الجوّاري الخارجي.

⁴⁷⁾Ed Mayberry : Kirkpatrick's Level 3. ibid , p1

⁴⁸⁾ عيسى بوزغينة: قطاع الشباب واقع و آفاق، مطبعة الرهان الرياضي الجزائري، 2003، الجزائر، ص53.

و بناء عليه فالمربي يعمل داخل مواقف متنوعة و محددة. و ليكون فاعلا لا رقما جامدا داخل هذه السياقات الوظيفية. فمن الممكن أن يستخدم معارف فكرية و مهارات لتسيير أواره و منه إمكانية تأدية وظيفته بأداء أي بكفاءة. تكون غير منقوصة و لا تتضمن انحرافا عن الأهداف العامة من وراء التكوين في المقاييس وانحرافا عن الأهداف التي وضعتها المؤسسات الشبانية. و الانحراف هنا لا يعني الزيادة في الأداء أو زيادة تحقيق و بلوغ أهداف أخرى عن طريق العمل تدخل ضمن الأهداف العامة الموضوعة مسبقا. بل عدم القدرة على بلوغ الأهداف ولو بنسب متعددة.

و هذا ما يعني الإنقاص من الأهداف الموضوعة. و لما كان تحقيق الأهداف يكون لاستخدام المهارات و المعارف المكتسبة من مضامين مقاييس التكوين أو باستخدام مهارات و معارف مكتسبة بطرائق فردية من خارج مقاييس التكوين. فإن كلا المعارف و المهارات يمكن أن تحققا الأهداف الموضوعة المرجوة للمؤسسات الشبانية و لمقاييس التكوين.

فإن كان بلوغ الأهداف مبني كلياً أو بنسب معتبرة عند استخدام ما تم اكتسابه من مقاييس التكوين، هذا يعني أن المضامين و المقاييس تتوافق و الأهداف الموضوعة كما يعني أنها تتوافق و حاجات المربي . كما يعني أنها تتوافق و حاجات المؤسسات الشبانية. كما يعني أنها تتوافق و حاجات الطلب الاجتماعي.

16-1- مفهوم المهارات: ورغم تعدد التعاريف و التحديدات لمفهوم المهارة، بين أنها >> القدرة على أداء عمل بإتقان و كفاءة مع الاقتصاد في الجهد و الوقت و تحقيق الأمان <<(49) و أنها كذلك >> سهولة القيام بالعمل بدقة <<(50) خالي من الخطأ. كما أن المهارة متنوعة فهي >> استجابة عقلية، حركية، شعورية متماسكة تكون دقيقة و سريعة و متكيفة مع الموقف <<(51) أو سياق العمل.

و المهارة كذلك لها الخاصية الاجتماعية، فهي تصدر في موقف تفاعلي بين فردين أو أكثر. فالمربي لا يتفاعل فقط مع وثائق و إجراءات تنظيمية للمؤسسة أو يتفاعل مع مضامين مقاييس التكوين بل يتفاعل مع أفراد المؤسسة الشبانية و أفراد محيطها.

(49) أحمد عصماني: مهارات التنشيط الشباني، 2007، الجزائر، ص11

(50) المرجع السابق، ص11

(51) المرجع السابق، ص11

و رغم تعدد هذه التعاريف إلا أنها مرة تركز على خصائص المهارة نظريا و مرة على أنواعها و مرة المكان الذي تمارس فيه بشكل عام و هو الموقف. هذا ما جعلها مجرد تعابير نظرية و صفية لا ترتبط بالواقع و لا الهدف من وراء اكتساب و ممارسة المهارة و لا طرائق إكسابها و اكتسابها فهي إذا تعابير و صفية لا ترتبط بمهارة بعينها لدى فرد محدد بخصائصه المتنوعة و ترتبط ممارستها بأهداف موضوعة مسبق.

و إذا تم الأخذ بمعاني هذه التعاريف يعني في النهاية تعلم أية مهارة دو أي حاجة و لا هدف و لا أفراد تكسبها لهم. و هذا ما لا ينطبق على هذه الدراسة. فالمربي يدخل المعاهد ليتكون في مقاييس ذات مضامين فيها المهارات و المعارف لهدف يرتبط بحاجاته هو و هدف يرتبط بحاجات أفراد آخرين يتفاعل معهم عند ما يوظف في مؤسسة الشباب .

و كما أن المهارة لها جانب من المعارف لا تخلو منه. فالإلمام بالمعارف هي مهارة في حد ذاتها و تكييف ممارستها مهارة أخرى. و المهارة تعني أداء العمل بكفاءة و بدقة دون ارتكاب أخطاء و بناء عليه؛

16-2- فالتعريف الإجرائي للأدائي: هو المربي بمختلف الرتب الوظيفية الذي يستخدم معارف و مهارات أكتسبها من مقاييس التكوين كما هو الذي يستخدم المعارف و المهارات التي اكتسبها من خارج إطار مقاييس التكوين. لإنجاز دور من الأدوار داخل وظيفته لبلوغ يدخل ضمن أهداف المؤسسة الشبابية كما يعمل ضمن أهداف التكوين في المقاييس، ضمن مواقف و سياقات محددة و مستمرة في سنوات الخدمة الوظيفية. و هو بذلك يكون قد حقق الأداء الوظيفي.

17-1- التعريف الإجرائي للتوافق و اللاتوافق: ركز البحث على التوافق النوعي و التوافق العام

17-1-1- التعريف الإجرائي للتوافق العام⁽⁵²⁾ الوظيفي: التوافق الكلي للمقاييس مع الوظيفة وهو النسبة الإيجابية للأبعاد المعبرة عن: توافق جودة مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي . ويخص: التوافق العملي العام لجودة مقاييس التكوين: مع 1- المناصب التمثيلية 2- المناصب النوعية 3- المناصب الرتبوية

⁵² (بوعطيط سفيان: العوامل الشخصية و التنظيمية و تأثيراتها على التوافق المهني. نظريات التوافق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

17-2- التعريف الإجرائي للتوافق النوعي⁽⁵³⁾ : و يعني التوافق الجزئي للمقاييس مع: حاجات المري و متطلبات الوظيفة حسب كل مرحلة و حسب الابعاد و المؤشرات كآلاتي:

1- توافق حاجات المري الموظف : و ينقسم إلى: 1. المحتويات 2. المناهج 3. الأهداف 4. البرامج

- أ- حساب توافق المحتوى مع حاجات المري : النسبة السلبية و المحايدة العامة للبعد
- ب- حساب توافق المناهج مع حاجات المري النسبة السلبية و المحايدة العامة للبعد
- ت- حساب توافق البرامج مع حاجات المري النسبة السلبية و المحايدة العامة للبعد
- ث- حساب توافق الأهداف مع حاجات المري النسبة السلبية و المحايدة العامة للبعد

2- التوافق الوظيفي : و ينقسم إلى : 1- التوافق الفردي 2- التوافق الجماعية 3- التوافق المؤسسي

- أ- توافق مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ب- توافق مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ت- توافق مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ث- توافق مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد

3- توافق الجودة : ينقسم إلى : توافق الدقة 2- توافق الحدائة 3- توافق الفعالية 4- توافق النجاعة

- أ- توافق مقاييس التكوين مع الدقة و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ب- توافق مقاييس التكوين مع الحدائة و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ت- توافق مقاييس التكوين مع الفعالية و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد
- ث- توافق مقاييس التكوين مع النجاعة و يعني النسبة الإيجابية العامة للبعد

17-3- التعريف الإجرائي للاتوافق: هو النسبة السلبية و المحايدة للأبعاد المعبرة عن: لا توافق جودة مقاييس التكوين مع الأداء الوظيفي.

و بناء عليه فإن التوافق و اللاتوافق النوعي يتوزع عند المرين الموظفين حسب الإشارات و المؤشرات و الأبعاد و القيم الكلية للأبعاد.

⁽⁵³⁾ المرجع السابق، ص 18.

أ- فالقيم السلبية و المحايدة لبعده: المحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل هي تعبر عن اللاتوافق للمحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل. من حيث الدرجة السلبية مع حاجات المربي أثناء مرحلة الاكتساب.

ب- فالقيم السلبية و المحايدة لبعده: المحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل هي تعبر عن اللاتوافق للمحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل. من حيث الدرجة السلبية مع حاجات المربي ومتطلبات الوظيفة أثناء مرحلة التحويل.

ت- فالقيم السلبية و المحايدة لبعده: الأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي هي تعبر عن اللاتوافق للمحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل. من حيث الدرجة السلبية مع حاجات المربي ومتطلبات الوظيفة أثناء مرحلة التطبيق أو الأداء.

ج- فالقيم السلبية و المحايدة لبعده: الدقة و الحداثة و الفعالية و النجاعة هي تعبر عن اللاتوافق للمحتوى و البرامج و الأهداف و أدوات التوصيل. من حيث الدرجة السلبية مع حاجات المربي ومتطلبات الوظيفة أثناء مرحلة الجودة.

5.1 - الدراسات السابقة

1.5.1 - دراسات سابقة في الجانب المنهجي:

01 - Benoît Ndi Zambo : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique .Cotton ed le 28/05/ - 01/06/2001

2 - Alliger, G.M. &Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

3 - Holton, E.F. (1996).The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Development Quarterly*, 7(1), 5-21.

4 - Kaufman, R., and Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 371-380.

5 - Kirkpatrick, D. L. (1975a). Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD.

6 - Kirkpatrick, D. L. (1975b). Techniques for evaluating training programs, part 2: learning. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 16-9. Madison, WI: ASTD

62 - Kirkpatrick, D. L. (1975c). Techniques for evaluating training programs, part 3:

behavior. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.

7 - Kirkpatrick, D. L. (1975d). Techniques for evaluating training programs, part 4: results. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 14-17. Madison, WI: ASTD.

8 - James Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick : Implement the Four Levels to Demonstrate Value

9 – Jenn Labin and Halelly Azulay : You Want It When? Balancing Quality, Time, and Expectations Before Designing.

10 - Fred Nickols : the conditions of performance ; factors that help or hinder . 2003.

2.5.1- دراسات سابقة في الجانب التطبيقي :

11 - Benoit NDI ZAMBO : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique . Cotonou le 28/05/ - 01/06/2001 » » en langue .Fr

12- Seully gorgita : étape 7 ; fiche 32 ; comment évaluer les formation ? .(PDF) , yammer

3.5.1- دراسات سابقة بالجانب المفاهيمي :

13 - Niels Dabelstein :Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management / *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats / Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* .www.oecd.org/dac/evaluationnetwork . OECD PUBLICATIONS, 2 rue André Pascal, 75715 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE 1007001 04 3P – No 31678 2002 .yammer , méthodologie and evaluation .

4.5.1- دراسات سابقة بالجانب النظري :

14- Isabeil et Autres : l'éducation local et régionaldes adultes partenaire du développement - C.S.E. Québec-canada, 1^oEd, 2003.

15 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

16 - Cal Wick and Kathy Granger : Building the Learning Transfer Competency of Participants

17 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

18 - Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : The Bay Area , functional evaluation ; droits de l'homme . Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme .Série sur la formation professionnelle N.° 07 - 2011 Equitas – Centre international d'éducation aux droits humains et Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. (HCDH).

Sherbrooke Montréal,2011, Québec, Canada Site Web : www.equitas.org

(OHCHR) Haut- Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)Palais des Nations Genève 10, Suisse Site Web : www.ohchr.org

2. المقاربات النظرية ثلاثية الأبعاد

إن استخدام ثلاث أو أكثر من مقاربات نظرية مختلفة و يمكن أن تكون متناقضة هي طريقة تسمى التحليل ثلاثي الأبعاد. أي التحليل الذي يعتمد بالإتكاء على ثلاثة زوايا و الرؤية من ثلاثة زوايا. كل مقارنة من زاوية بعيدة عن الزاوية الأخرى لكنها في ترابط مع باقي المقاربات.

وهذه الطريقة جديدة الإستخدام في علم الاجتماع لكنها تستخدم في باقي العلوم. إلى درجة أن البحوث التي لا تستخدمها تسير في طريق التحيز و عدم الثبات على نتيجة حقيقية. فما يتحقق من نتائج بناء على توظيف مقارنة واحدة قد لا تكون هذه النتائج بنفس الدرجة من الدقة أو تكون متناقضة حتى، إذا ما استخدمت مقارنة ثانية في نفس الإشكالية. و مقارنة ثالثة . و عليه فكيفية الاستخدام للمقاربات كما يلي:

أولاً - مقارنة الكاب K.A.P: لمعرفة معارف و مهارات المربي الموظف التي حصلها من مقاييس التكوين.

ثانياً-مقاربة الحاجات: و تبحث في الحيز الذي تغطيه هذه المعارف و المهارات من حاجات المربي في العمل.

ثالثاً- مقارنة التوافق و التباين: و تبحث في درجات توافق أو عدم توافق معارف و مهارات المربي مع العمل.

وعليه فان إشكالية البحث تعتمد على ثلاث مقاربات كبرى بحجم البحث رغم أنها في الحقيقة نظريات. فنظرية الحاجات لـ Maslow وهي:

1 - مقارنة الحاجات :

إن أول ملاحظة يراها الفرد حينما يرى موظف أو أكثر ينهون أعمالهم الوظيفية هو ملاحظة أن هذا العمل أو ذاك ضعيف أو جيد. و لكن لتبيان أنه فعلا عملا ضعيفا عليك أن

تكون مهندس تكوين؟ و هذا التقدم للمؤسسة التكوينية العملي الجيد كقاعدة أساسية لانطلاقها و بناء نفسها و سيرها.

و الملاحظة الثانية التي تتشكل و تظهر في ذهن كل فرد هو كيف يمكن معرفة أن هذا البرنامج يقدم قيمة مضافة فعلية للعمل و منه للمؤسسة؟ و ليكون التكوين جيدا أو لمعرفة << القيمة المضافة >>⁽⁵⁴⁾ لبرنامج التكوين، يكون عبر تحليل حاجة المربي من وراء التكوين؟ و حاجة مؤسسة الشباب من وراء التكوين؟.

و الأهم هو الحاجات التي تضمنها مقاييس التكوين؟ إذ يمكنك أن تصنع مئات المقاييس و تزرعها في مؤسسات التكوين و تشرع لها قوانين لضبط الدخول إليها و الخروج منها. و تصنع لها موديلات تقييم متنوعة كل يوم، لتقييم تحصيل المربي لها. كما تحصل لها ميزانية ضخمة لتغطي تكاليفها. و لكن لا تعلم ما الحاجات التي تلبّيها؟ و تنعكس الحاجات في المضامين و الطرائق المنهجية و أنواع المقاييس الموضوعية قيد التكوين.

وأخيرا الأهداف الموضوعية كقاعدة انطلاق عملية التكوين و كنتيجة هذه العملية في نفس الوقت. إذ لا يمكن تصور مؤسسة بهيكلها التنظيمي و موظفيها و مقاييسها و التكلفة الكلية لكل صغيرة و كبيرة تدخل في استمرارية المعهد و استمرارية مؤسسة الشباب و استمرارية توظيف المربين و تواجدهم عبر البناء الوظيفي الكلي للوظيفة العمومية الجزائرية دون أن ترتبط حاجات العمل بمقاييس التكوين. أو على الأقل تلبّي المقاييس نسبة عالية من حاجات العمل تبرر وجودها في المعاهد بل تبرر وجود المربي في مؤسسات الشباب.

و بناء عليه فمقاربة الحاجات تنزع الغموض عن جوانب غامضة تخص المعاهد و مؤسسات الشباب إذ تبدأ بإشكالية، وهي :

(54)Nicole Legault : Have you ever Here's How to Prove the Value of Training to Your Organization. p2

1-1- تحليل الحاجات التي تليها Needs analysis of formation⁽⁵⁵⁾

1- أهداف التكوين: إن أي تكوين له أهداف تضعها المؤسسة لتحقيق. ضمن مخطط زمني قريب أو متوسط أو بعيد. و على هذه الأهداف تسير عملية التكوين بأكملها. و تسخر لها كل الوسائل اللوجستية.

2- نوع المقياس : ويعني اسم المقياس أو المادة المذكورة في برنامج المقاييس الرسمي

3- طرائق منهجية لتوصيل المقياس: وهي الأساليب و الأدوات المنهجية التي تستخدم لإيصال المعارف للطالب

4- محتويات المقاييس: وهي المضامين من محاور و أفكار و إحصاءات و مراجع و خلاصات و أهداف علمية.

إن الخطوة الصحيحة لضمان أن التكوين يقدم قيمة مضافة للقاعدة الأساسية لمؤسسة العمل فيما يخص الأداء أو غيره. هو القيام بتحليل كل الحاجات من وراء هذا التكوين. و في مسالة تحليل الحاجات من التكوين يوجد نوعين مختلفين من التحليل. الأول تحليل ماذا نريد.

و الثاني تحليل الحاجات من التكوين. لأن الأفراد يريدون عمل ما يريدونه هم و لا يريدون عمل ما يخرج به التحليل للحاجات من التكوين. لأن هذا الأخير أحيانا كثيرة يفرض على الموظف تطوير قدراته و بذل مجهودات أكبر قد لا يستطيع بذلها أصلا. و عليه يعمل على إدخال الانتقاء الشفاف الذي يهدد مباشرة الوجود الفعلي للموظف ذو الأداء أو القدرات الضعيفة.

أما تحليل ماذا نريد. فيقوم على سبر آراء الموظفين حول ما يريدونه هم من تكوينات. فقد يريدون تكوينات تتماشى مع أهواءهم. أو ما يجنونه من فوائد فردية. و أحيانا يريدون تكوينات يتضمن الحاجات الحقيقية للمؤسسة.

و لهذا تحليل ما نريد من التكوين يكون في الخطوة الأولى و يليه تحليل الحاجات في الخطوة الثانية. لأن تحليل حاجات المؤسسة و هندسة تكوين يتماشى و يلبي هذه الحاجات هو الضامن الوحيد لنجاعة التكوين. أما الأداء فهو العنصر الثاني.

⁵⁵)Nicole Legault : How to Do an E-Learning Needs Analysis. pp1-5

و لذلك يعتبر تحليل الحاجات يهتم أوتوماتيكيا بما يحدث أنيا في المؤسسة من أداء في ظل قدرات موجودة أنيا في المؤسسة كذلك. قد ترتبط بالجماعة أو الفرد أو المؤسسة ذاتها. و الهدف الثاني من القيام بتحليل الحاجات لأنه يكشف للمؤسسة أداءها الآني و يضع لها الأداء المستقبلي الحقيقي الذي ترغب في بلوغه مقابل القدرات الآنية الموجودة و القدرات الحقيقية المرغوبة.

و عليه فالشرح يوجد بين الأداء الآني و القدرات الآنية. و الشرح الثاني بين القدرات الآنية و الأداء المستقبلي المرغوب. و هذا ما يسمى بالهوة في الأداء. أي الفارق بين القدرات الآنية و الأداء الآني و الفارق بين القدرات الآنية و الأداء المستقبلي.

و بناء على هذه المسألة يكمن الترابط بين مقارنة الحاجات و مقارنة الهوة لتحديد أي نوع من الأداء و بالخصوص الأداء الذي يكون عامله: المعارف و المهارات و القدرات. فمقاربة الكاب و هي المعرفة و الفعل و الممارسة تتماشى مع مقارنة الهوة و الحاجات. و كلاهم يهدف إلى بلوغ نفس هدف أي مؤسسة تريد تحقيق قيمة مضافة معتمدة على تطوير أداء موظفيها. و هذا الهدف الواحد هو خلق الموظف الناجح أي الموظف المربي السمات. وهي المقاربة الأخرى التي تتماشى مع المقاربات المذكورة.

2- مقارنة الكاب :

كارلين إكمان Karlyn Eckman (*) أن الكاب - المعرفة، المواقف، الممارسة(*) - هو منهج دراسة Study method⁽⁵⁶⁾ أستخدم منذ عقود في مجال الدراسات العالمية للصحة مثل الإيدز لتحديد النسل و الأمراض المعدية.

⁵⁶) Susan Kistler : Karlyn Eckman on Using the Knowledge, Attitudes and Practices Study Method ,KAP.Environmental Program Evaluation . American Evaluation Association. /aea365@eval.org.AEA365. Apr 10

*) Karlyn Eckman. a researcher at the University of Minnesota Water Resources Center, and also a long-time United Nations consultant

*)Attitudes · Environnemental Program Evaluation · KAP

و الكاب تركز على دراسة معارف الأفراد و مواقفهم و ممارساتهم التي تدور حول مسألة خاصة أو مشكل معين. و الكاب توظف مرتين، قبل و بعد القيام بمشروع النشاط. و هي بغرض التخطيط الجيد. بمعنى تقييم المخرجات من النشاط. و عليه نعتقد أن الكاب كمنهج له بعض الفوائد في تقييم المشاريع البيئية . والذي حصل على نجاح بعد اختياره على عدة مشاريع في مينيسوتا Minnesota

و لقد وجدنا أن المخرجات الاجتماعية لبرامج مشاريع الموارد الطبيعية على العموم يتم تجاهلها. و عليه يمكن تجريب الكاب في مجال التسيير الجيد لجودة الماء. فهل المعرفة مثلا تزداد كنتيجة لبرنامج التربية البيئية؟ كيف تتغير الآراء و المواقف عبر الوقت تجاه العواصف المائية الزائدة.

و عليه فإن التحدي هو أن أغلب موظفي الهيئات العامة المكلفة بتسيير الموارد الطبيعية في مينيسوتا يحتاجون إلى تدريب في بحوث العلوم الإجتماعية. أو بالضبط خلال المشروع المحدد بالوقت و الموارد يطلب من الفرد تقديم التقييم لإنجازه. أي ما يطلب منه تقديم الكلفة الفعلية التطبيقية . وذلك بطرح سؤال عليه هو قم به أنت بنفسك و ذلك عن طريق **منهج التقييم Evaluation Methods** الذي يمكنه وقد تدرب عليه في مناهج التقييم.

2-1 تطبيق المدخلات و المخرجات: و لقد تم استخدام الكاب كمقاربة لمعرفة المخرجات الفعلية أو النتائج الحقيقية. و استخدمت في سبع دراسات متنوعة⁽⁵⁷⁾. و قد أثبتت مواءمتها و تكيفها كوسيلة مرنة يمكن استخدامها في برامج متعددة العلوم. و الكاب يمكن استخدامها بمواءمتها في بحوث أخرى أو في مناهج ثلاثية. مثل ملاحظات المشاركين. فهيئات كشفت أنها تحب استخدام المناهج التي هي: لها تكلفة دنيا و سهولة الاستخدام و لها القدرة على كشف النتائج الاجتماعية و أن القيام بعملية دراسة كاب يكون بالتفكير في ما الشيء الذي لا نعرفه عند المبحوثين كخطوة أولى. تكون مبنية حتما و أساسا على القيام بخطوة

⁵⁷)Linda Russell , Jeffrey Russell :**Training to transform performance Reviews into performance partnerships** . ASTD , ultimate series , press Alexandria , Virginia(invasive species; nonpoint source pollution; urban storm water; septic management; road salt application; shore land buffers; etc

عاصفة أفكار حول الشروخ في معرفة المبحوثين التي تحتاجها لتقييم المخرجات. و منه إنجاز قائمة من الشروخ . فتحليل قائمة الشروخ تصبح الحجر الأساس لبناء استمارة الكاب(58).

و للقيام بتحليل الشروخ(59) KAP This gap analysis list becomes the basis for building a questionnaire عليك أن تشكل فرق أفراد صغيرة تتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد للقيام بالتحليل الشرخي. ومنه لتطوير استمارة الكاب.

و هذه الخطوات تضمن أن حزم المعلومات لا يمكن أن يتم تجاهلها أو إغفالها. ثم حافظ على إستمارة الكاب تكون قصيرة و مركزة. و الاستمارة المثالية تتكون من 20 سؤالاً(60).

و الجدير بالذكر أن استخدام استمارة الكاب يكون على عينة قبل أن يتم تلقينها المعارف ثم يعاد عليها استمارة الكاب(*) ثانية بأسئلة أخرى بعد أن أنهوا من التكوين. و الهدف هو مقارنة التغير الذي طرأ على مواقف الأفراد و الذي أحدثته المعارف. و عليه فإن الهدف من استخدام الكاب في أي اختصاص علمي هو التركيز على المعرفة كعامل أساسي للتغيير. و رغم ذلك اعتمدت دراسات أخرى عوامل محيطية و إلى جانب عامل المعرفة و لكنها لم تدرج كأساسية إلا أنه كان لها الدور الرئيسي في تغيير مواقف أفراد العينة تجاه مسائل معينة كالأمراض الصحية مثلا أو النسل(61) . أو مسائل دراسية كالتحصيل الدراسي الذي هو معرفة خالصة و دوره في تغيير مواقف الطلبة تجاه مسألة ثقافية أو طبيعية أو فزيائية و الدور الخارق الذي تلعبه مثل مسألة أصغر جزيء في الذرة النانو(62) مكون كل الأشياء.

58) Joe Willmore : **No magic Bulet ; seven steps to better performance** . AsTD press Alexandria , Virginia ,April 2009 .

59) Joe Willmore : **No magic Bulet; seven steps to better performance**. Ibid

60) Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : **The Bay Area , functional evaluation ; development and standardization** . June 14 , 1988

61) Kamaldien, Yusuf: **A study on knowledge, attitude and practice (KAP) on HIV/AIDS amongsthe employees OF Telkom SA Ltd.(2009-12)** .Thesis (MPhil (Industrial Psychology. School of HIV/AIDS Management))--University of Stellenbosch, 2009.P01

62) Dai Chien-Yun et Autres : **A Study on Modification of Knowledge, Attitude and Practice on Vocational High School Electronics Courses Integrated with Nanotechnology Concept**, Department of Industrial Education, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, 106 . No. 1 (2012) p 5

ويذكر استخدام الكاب في أي بحث تبرز مباشرة المعرفة كعامل أساسي و تبرز فكرة أخرى هي المقاربة ثلاثية الأبعاد.

و تعتبر الكاب كأصل للتحليل الثلاثي. بعد أن رأيت أن التغيير الذي يحصل لا يمكن قياسه أو معرفته إلا بعزل عامل أساسي و ربطه بالموقف و الممارسة. و عليه الحصول على ثلاثة أجزاء هي المعرفة و الموقف و الدور. هذه الأجزاء الثلاثة هي ما يعرف بالتحليل الثلاثي. هدفه فقط تحديد التغيير الذي حصل على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. ورغم اعتماد المعرفة كعامل أساسي و تحييد بقية العوامل لم يكن الهدف من ذلك هو إقصاء أو تجاهل العوامل الأخرى و إنما التركيز على عامل المعرفة ضمن مخطط التطور المجتمعي.

و رغم ذلك أصبحت الدراسات تستخدم العوامل الهامة الأخرى و تحدد نسبة دورها. إلا أنها تبقى على المعرفة كعامل أساسي للتغيير. و بذلك تصبح مقاربة الكاب كنتيجة لنظرية التغيير الاجتماعي. فهي أداة تبحث عن التغيير الحاصل و تحدد و تقيسه تجريبيا. و كان لا يحدد إلا نظريا و لا يقاس. إذ يعزى إلى عوامل عدة. و أن تحديد عوامله لا يعني أن المشكلة قد حلت. بل تبقى مستمرة لأن مقاربة التغيير لا تبحث و لا تصنع برامج تنفيذية كحل سهل التطبيق.

إن نظرية الكاب المتكونة من ثلاثة عناصر هي: المعارف و المواقف و التطبيق. وهي نظرية تهتم بقياس التغيير الاجتماعي الذي يطرأ على المجتمعات من أفكار. ورؤية هذا التغيير يكون عبر تغيير في موقف الفرد تجاه الفكرة ثم تغيير على مستوى سلوكياته و فعله، أين يصبح يمارس و يطبق الأفكار و المهارات الجديدة عليه بعدما أدركها و تدرب عليها و إقتنع بها.

و الكاب تعمل على مقارنة الأفكار الأولى للفرد و مواقفه ثم تقدم لهذا الفرد معارف ومهارات جديدة بطرائق منهجية حديثة ثم ترى مدى التغييرات التي حصلت على مواقفه لأنها هي التي ستحدد للفرد إن هو يمارس الأفكار الجديدة أم لا.

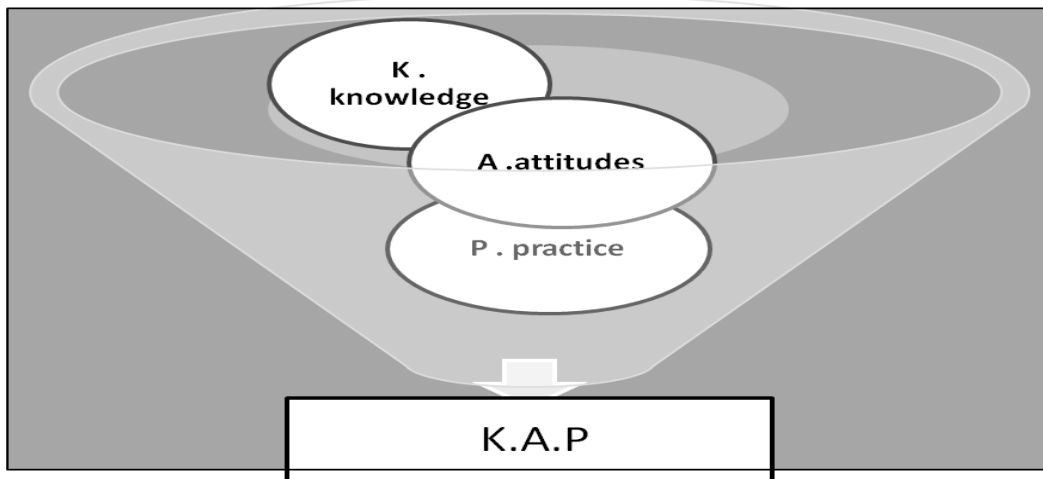
و الجدير بالذكر أن استخدام هذه المقاربة الآن ليس لمعرفة التغييرات، لأن ذلك يفرض أن تكون معطيات مسبقه حول الأفكار و المواقف السابقة للفرد و يتطلب التواجد حضوريا مع الأفراد أو مجتمع البحث و تقديم الأفكار الجديدة لهم. لمعرفة مدى تغيير مواقفهم. و لكن استخدمت و كيفت هذه الكاب لمعرفة جزئين فقط: المعارف و المهارات التي تحصل عليها المربون و يرمز لها بحرف-ك - دون التطرق إلى أفكارهم و مهاراتهم الخاصة قبل

أن يدخلوا للتكوين في المعاهد. فالمعارف و المهارات التي تحصلوا عليها من التكوين فقط كافية لأن تبرهن من أن موقفهم تجاه وظيفة المربي إيجابي. بل و أصبحوا متوافقين مع الوظيفة عمليا بعد تلقيهم التكوين.

فتوافقهم العملي إثبات على أنهم يؤدون الأدوار و التفاصيل الصغيرة لمهنة المربي بالإعتماد المباشر على المعارف و المهارات التي حصلوها عبر التكوين في المعاهد. و هذا الاعتماد المباشر يعتبر مؤشر قوي يثبت توافق موقفهم و يثبت أن المربي يمارس فعلا المعارف و المهارات التكوينية. كما يثبت أنه يؤدي وظيفة المربي.

لقد سبق و أن أشار البحث على أن الكاب أستخدمت في أكثر من إختصاص علمي. و كل إختصاص يكتفيها حسب أهدافه. لأنها في الأصل تطبق بمراحل. من مرحلة معرفة المعارف و المهارات المسبقة ثم مرحلة تقديم معارف و مهارات جديدة ثم مرحلة تقييم مدى التغير في المواقف و الممارسات.

أما في هذا البحث فقد تم تكييفها و اعتمد مرحلتين فقط ، إذ ركز على المعارف و المهارات الجديدة التي قدمت للمربي من المعاهد لهدف رؤية نجاعتها و جودتها .فإن كان المربي يطبق هذه المعارف و المهارات و يعتمد عليها مباشرة هو دليل على إدراكه لها و تقبله لها و رضاه بها و اقتناعه عمليا أنها ناجعة في أداء تفاصيل وظيفته. وعليه كلما تلقى المربي تكوينات ناجعة كلما كان لها دور في صنع مواقف إيجابية تجاه وظيفته و تجاه التكوين.



نموذج رقم 2 يشرح مقاربة الكاب Approach . K.P . A

فالمقاربات النظرية الأحادية التفكير لم تعطي نتائج في تأكيد مواقف المرابي بدقة و لم تعطي نتائج دقيقة في كشف إن كانت مقاييس تكوين المرابي ناجعة فعلا. و عليه فاستخدام المقاربات المتعددة يمكن أن ينجح على الأقل في فهم الدور القوي للتكوين في الأداء الوظيفي بل على استمرارية مؤسسات الشباب إيجابيا. فالبحث الذي يكون بمجموعة باحثين أو مجموعة مقاربات نظرية أو مجموعة علوم يمكن أن ينتج فهما دقيقا إيجابيا لدور برامج التكوين. و على كفيات فهم الأداء الوظيفي و كفيات تتميته.

و في الأصل أنشئت مقارنة الكاب لإحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي. و لها من المقاربات التطبيقية الجزئية لممارستها منهجيا و نظريا منها أرومز و سمات كمقاربتين تطبيقيتين. و في هذا البحث تم الأخذ بمقاربة سمات فقط لتماشيا و حاجات البحث كذلك أهدافه و لتكيفها عند الاستخدام مع جميع السياقات البحثية.

و بناء عليه فإن استخدام مقارنة الكاب العام هو إحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي أو السلبي. و قبل إحداثه يتم فهم المعارف و التصورات السابقة التي يحملها الفرد أو جماعة أو مجتمع ثم تقدم لهم معارف جديدة قد تكون متوافقة أو مناقضة للمعارف السابقة و بالتدريب و التكوين المستمر يتم تقييم مدى التجاوب و قبول و تشرب المعارف الجديدة.

و عليه فهي تستخدم عبر عدة مراحل. بينما تم تكيفها في هذا البحث لرؤية المعارف المكتسبة من مقاييس التكوين و تقييم نجاعتها. و عليه تم استخدامها في مرحلتين فقط. و تم استخدام تطبيق واحد فيه يتمثل في مقارنة سمات لتماشيا مع هدفين للبحث هما:

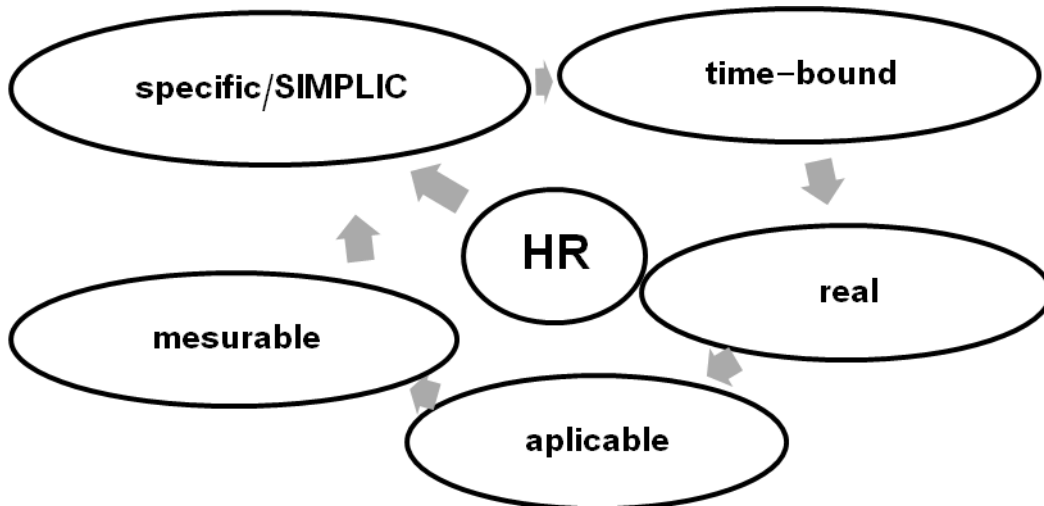
أولا - هدف رؤية مقاييس سمات أم لا، تقدم معارف و مهارات فعلا ناجعة أم العكس.

ثانيا - هدف ثاني هو رؤية مرابي سمات أم لا، يقوم بوظيفته بنجاعة أم بضعف. و لذلك إستلزم

استخدام :

2-2- التطبيق النظري سمات: هي مقارنة نظرية و منهجية عملية تتكون من حروف تعني التسهيل

و التبسيط. الشيء القابل للقياس و التطبيقي و الواقعي و الإطار الزمني لتنفيذه.



نموذج رقم 3 يشرح المقاربة النظرية المستخدمة سمات⁽⁶³⁾ S.M.A.R.T approach

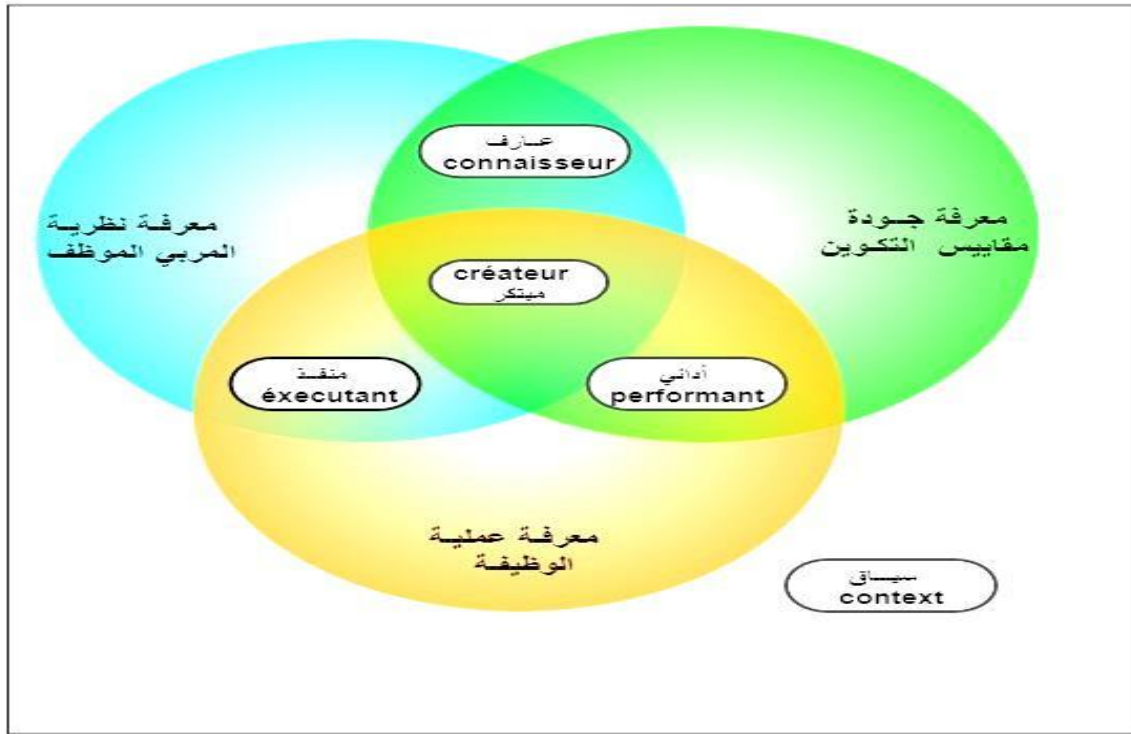
و تطبيقها في البحث لتغطية الحاجة إلى:

- أولاً - معرفة المقاييس و مدى سهولة تحصيلها و تحويلها و تطبيقها في الوظيفة عند المرابي.
 - ثانياً - قياس المعارف و المهارات الفعلية التي يستخدمها المرابي في الوظيفة
 - ثالثاً - معرفة التطبيق الفعلي للمعارف و المهارات المحصلة من المقاييس في الوظيفة بالنسبة للمرابي.
 - رابعاً - معرفة واقعية الترابط : توافق و تباين المعارف و المهارات مع حاجات الوظيفة و حاجات أداء المرابي
 - خامساً - معرفة الإطار الزمني لإنهاء التكوين للمرابي و مدة استخدام معارف و مهارات المرابي لبلوغ الأداء و الإطار الزمني يخص
- 1- مدة الانتهاء من التكوين.
 - 2- مدة استخدام معارف و مهارات التكوين في الوظيفة.
 - 3- مدة أداء المرابي الوظيفي داخل مؤسسة الشباب مقارنة بسنوات الخدمة الفعلية .
 - 4- سنوات الخدمة الفعلية.
 - 5- المدة الفعلية للأداء الوظيفي المحقق بعامل المعارف و المهارات المحصلة من التكوين.

⁶³Jeff Toister : **Deadly Evaluation Mistakes That Can Destroy Your Training**

<http://www.Toisterperformance solutions.com>,December 1, 2016. p7

2-3- تطبيق الهوة والتحليل ثلاثي الأبعاد



نموذج رقم 4 يبين مجال البحث - الأداء - كهوة غامضة حسب خريطة للتحليل الثلاثي الأبعاد
L'analyse triangulaire dans un Mind map qui découvre- le performant - comme gap⁽⁶⁴⁾

⁽⁶⁴⁾Niels Dabelstein: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management .
www.oecd.org/dac/evaluationnetwork.ibid.p 12 et p 37

3. مقارنة التوافق :

التوافق :يعتبر التوافق كمفهوم و ظاهرة و متغير . ولقد اهتم الكثير من الباحثين بالتوافق و اللاتوافق و

شكلت هذه الدراسات مقاربات نظرية توزعت بين :

النظرية البيولوجية الطبية	النظرية النفسية	النظرية الاجتماعية	النظرية الاجتماعية ⁽⁶⁵⁾
نظرية التحليل النفسي فرويد، يونج، أدلر، فروم	النظرية السلوكية . واطسون - سكينر بندورا - ماهوني	نظرية علم النفس الإنساني روجرز، ماسلو و بيرلز	التوافق المهني و العام لازاروس، بل تندال

و استخدمت الدراسة مقارنة التوافق الخاصة ببل Bell المنتمية إلى النظرية الاجتماعية social theory التي توزعت كذلك حول العديد من أنواع التوافق الأساسية مثل: >> التوافق المنزلي. التوافق الصحي، التوافق الاجتماعي التوافق الانفعالي، التوافق المهني<<⁽⁶⁶⁾، التوافق العام. و وضع بل Bell مقياسا لمعرفة مدى التوافق لدى الأفراد النوعية و الكلية. ورغم ذلك فان مجالات التوافق لدى بل Bell واسعة و متنوعة وأن المقياس يهتم بالتوافق الفردي وليس الجماعي. إلا أنه اهتم بالتوافق المهني كموضوع و هذا ما شكل نقطة تلاقي مع نقاط ضمن اهتمام الدراسة وهي:

1. التوافق الوظيفي للمربين

⁽⁶⁵⁾ بوعطيط سفيان: العوامل الشخصية و التنظيمية و تأثيراتها على التوافق المهني. نظريات التوافق. المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات. جزء 2. رقم 9. سنة 12.01. 2016. ص 15. المصدر الأول: مدحت عبد الحميد: الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 20.

⁽⁶⁶⁾ المرجع السابق ص 15

2. التوافق التكويني مع المقاييس

3. توافق المقاييس مع الوظيفة .

و هي نقاط تحصيل حاصل تنتج عن مدى جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربي .

كما أن >> مقارنة التوافق كمنظية اجتماعية استخدمها فيرز، دنهام، هولنجهيد، ردليك و أكدوا أن الطبقات الاجتماعية و أنماط الثقافة في المجتمع تؤثر في التوافق<<⁽⁶⁷⁾ وارتباطا بها تعتبر شرائح الرتب الوظيفية لدى المربين الموظفين بمثابة طبقات اجتماعية وظيفية صغرى يمكنها أن تؤثر في درجات توافق المربي الموظف مع وظيفته أو في أداءه الجماعي و الفردي و المؤسسي.

كما يمكن لشرائح الرتب الوظيفية أن تتأثر بالمقاييس الخاصة بها ليحدث التوافق أو اللا توافق.

و بناء عليه لا يعتبر التوافق هو مركز الدراسة و إنما تحصيل حاصل لدور جودة مقاييس التكوين في الأداء الوظيفي للمربي. فإذا كان الأداء قويا يعني أن هناك توافق بين مقاييس التكوين و متطلبات الوظيفة و توافق مع حاجيات المربي المعرفية و الوظيفية و منه توافق المربي مع زملاء الرتبة و مع المؤسسة.

⁽⁶⁷⁾ المرجع السابق، ص ص12-16

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي و جودة التكوين

تمهيد:

إن الأداء المهم هو أن يحول المربي و يطبق بمنصبه الأصلي و النوعي و التمثيلي ، ما اكتسبه من معارف ومهارات من حزم مقاييس التكوين. هذا يسمى التنفيذ.

و لينتقل إلى الأداء، عليه أن يؤدي كل أدواره الوظيفية كاملة دون أخطاء أو عجز بما اكتسبه دون أن يستخدم قدراته الفردية أو خبرة زملاءه أو قدرات مؤسسته. ليحقق نسبة متوسطة تفوق 21 من 65 % فرديا .

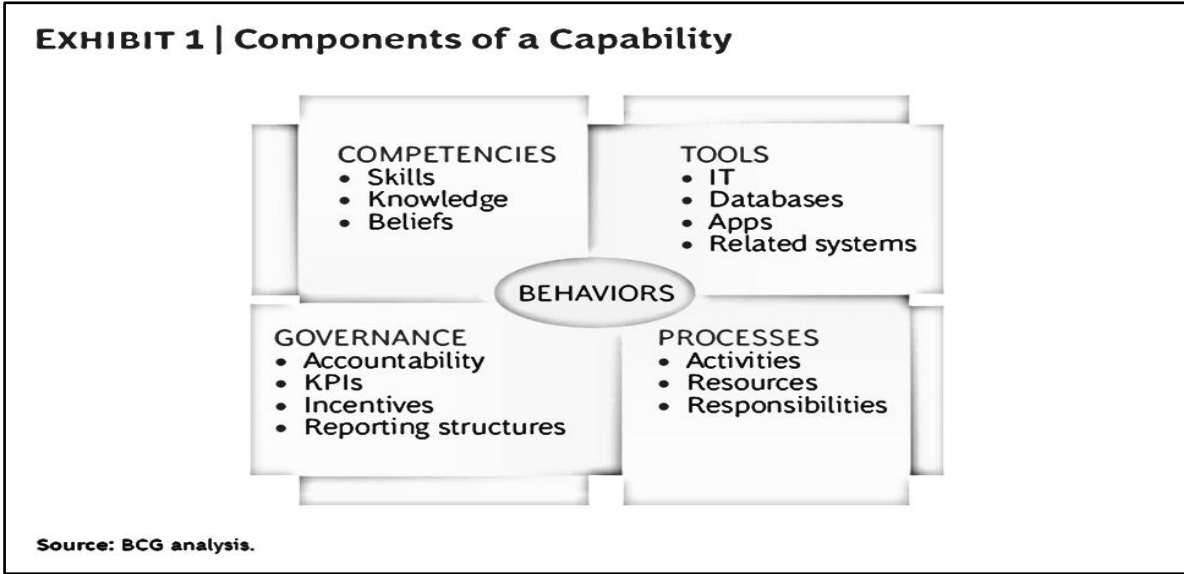
ثم ينتقل إلى الجودة كمرحلة أخيرة باستخدام المعارف و مهارات التكوين ليحقق نسبة تفوق 42 من 65% دون أن يستخدم قدراته الفردية أو خبرة زملاءه أو قدرات مؤسسته.

1. الأداء الوظيفي

1-1 : المهارات و المعارف و القناعات:

و الحديث عن الأداء ينبغي أن يكون قبله الحديث عن القدرة على الأداء . فالقدرة تجعل من الأداء ممكن الحصول و لو بدرجات مختلفة. و القدرة تعني أن يمتلك المربي الفرد أو الجماعة أو المؤسسة معارف نظرية حصلها و مهارات يجيدها بعد التدريب. وهو الأداء الأول .

أما الأداء الثاني فهو المهم في هذا البحث هو أن يطبق المربي هذه المعارف و يطبق تلك المهارات خلال تأدية أدوار العمل بشكل يتوافق و أهداف المؤسسة . و لامتلاك هذه القدرة يعني امتلاك القدرة على القيام بالمهارات و القدرة على القيام بالمعارف و القدرة على القيام بالقناعات. فامتلاك المهارة و المعرفة و القناعة يعتبر المبدأ القاعدي لامتلاك القدرة و عليهم يترتب الأداء في المؤسسة .



نموذج رقم 8 يبين عناصر القدرة

ورغم دقة هذا التعريف و جدواه التطبيقية حول الأداء. إلا أنه اشتمل على مفهوم الجودة. و ربط الأداء بالجودة من جهة و الجودة بالأداء من جهة ثانية . رغم أنهما منفصلان عن بعضهما . فالأداء يمكن أن يكون جزءا من الجودة لكن لا يعني أنه الجودة بحد ذاتها أو أنه دائم الالتصاق بها إلى درجة يصعب فيها فصله و قياسه. لأن مكوناته تتميز عن مكونات الجودة . رغم أنه يعتبر المكون الرئيس للجودة .

1-2- الأداء : الحاجات :

و على العكس تماما فمازلو Maslow يرى أن الموظف أو العامل لديه حاجات يجب بلوغها و تحقيقها بالتدرج و لكل حاجة يوازها نوع من الأداء . و عند بلوغ كل الحاجات فالموظف يقدم أداءه كاملا . و يمكن تطبيق مقارنته المعرفية على كل الأفراد ليس فقط الأجيرين. بل كل فرد يقوم بعمل معين في حياته اليومية. فكل فرد يمتلك الدافعية القوية للقيام بالعمل .

و في نفس الوقت له حاجات ضرورية يتدرج في تحقيقها تكون العمل المضعف لدافعيته للعمل . فيمكن بذلك أن يبلغ الأداء في المرحلة الأولى لأنه حقق حاجاته الأولية و نفس الشيء مع المراحل

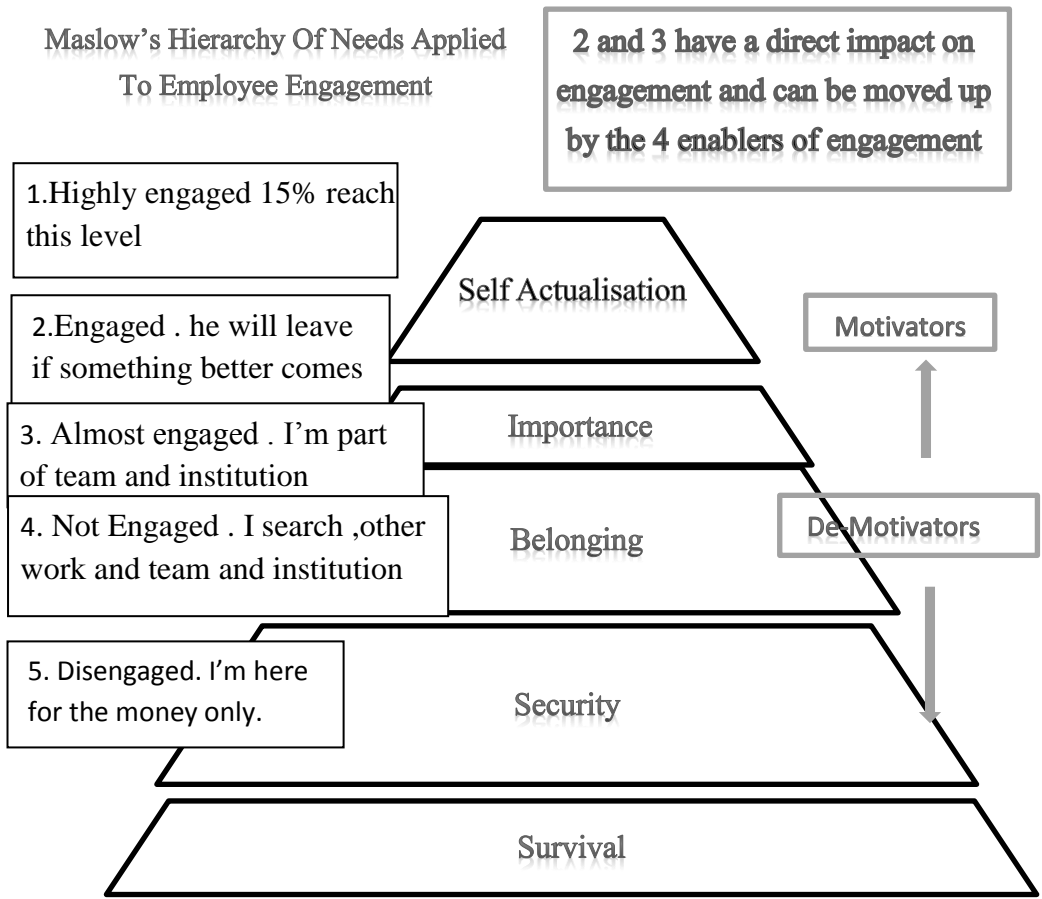
المتتالية . لكن بمجرد عدم تحقيقه في المرحلة الأخيرة لحاجاته فان أداءه سيحجب عن الظهور . و يكون له دور في نمو و تنمية المؤسسة .

و عليه فأداء الموظف يبدأ منذ الوهلة الأولى التي يباشر فيها بالالتزام بالعمل و ينتهي حتى المرحلة الأخيرة . في حالة تحقيقه المتدرج الصاعد لحاجاته . و لذلك فالمؤسسات التي تعتمد التخطيط الناجع قد تخلت على التركيز على دافعية الموظف للعمل أو للأداء لأنهما تحصيل حاصل و ليس عوامل أولية منفصلة . لان كل فرد له دافعية للعمل . و هي بديهية . فذهبت إلى التركيز على حاجات الموظف و درجات تحقيقها . في المؤسسة . و على أساس ذلك تبنى رؤية الأداء و يتم قياسه . و بعدها يأتي التركيز على جودة الأداء .

ورغم فعالية مقارنة مازلو Maslow و مسايرة المؤسسات لها بتطبيقها و تكييفها . إلا أن المؤسسات وجدت عوائق تتمثل في عائق ذروة الأداء و جودة الأداء و الحاجات اللامتناهية للموظف و انتهاء الأداء بانتهاء العمل . وأن المؤسسات تحتاج في تطورها ليس للأداء بل للجودة و الابتكار . و هذا للمنافسة و التوسيع و خلق الثروة .

و أن الموظفين الذين يدخلون للمؤسسة بدافعية و يحققون حاجاتهم حسب سلم مازلو Maslow . و يحققون أداء في مسيرتهم الوظيفية . لا يكفي المؤسسة ، لأنها نفسها لها حاجات متسلسلة ، إذ حصلت على أداء العمل ثم على جودة عمله . إلا أنها من الصعب جدا الحصول على ابتكاره في العمل . و هي الحاجة التي ترغب كل مؤسسة إلى الوصول إليها . و عليه فالموظفون ليسوا كلهم مبتكرين .

و عليه تلجأ المؤسسة إلى إعادة تخطيط مصلحة التوظيف أو ما يسمى الموارد البشرية . فتصبح لا تركز على الدافعية و الأداء و الجودة للموظف لأنها ستحقق حاجاتهم لينجزوها . بل تبحث عن كل موظف يمتلك خصائص الموظف المبدع . فالإبداع لا يرتبط بالحاجات و لا بالدافعية للعمل و الأداء .



نموذج رقم 9 يبين الحاجات و الالتزام الوظيفي الجديد لمقاربة مازلو Maslow

2. قياس رأس المال البشري: « لماذا و كيف نقيسه » (1) .

إن تقييم وقياس ما يسمى الموارد البشرية وهم الموظفين. لان التقييم و القياس سلوك و فعل جميل. يعني أن ننتظر عدم تحقيق الأهداف الموضوعة التي تهدف إليها المؤسسة. و لذلك فتقييم المورد البشري يعني قياسه . الذي يمارس بناء على « مبادئ أساسية و هي :

1- لتحديد الرأسمال البشري R.O.I

2- لتحديد الشروخ في الموارد البشري -نقاط الضعف-

3- لبناء جسور للشروخ في المورد البشري «(2).

و بناء على القيام بهذه العمليات ، يمكن الانتقال إلى البحث في كيفية قياس المورد البشري . إذ لا يمكن أن يتم قياس كل شيء. و إنما الأماكن التي تتواجد فيها الشروخ. و ذلك لتقديم الحلول. و إلا أصبح من له مورد بشري كلما أراد أن يقيس يفعل ذلك . ورغم معرفة الشرخ إلا أن عملية القياس و الخيارات و الوسائل تضع الفرد أحيانا بين أن يستخدم كل وسائل القياس أو لا يستخدمها أصلا .

و هذا ما يجعل تقديم الحلول عشوائيا. أو غير ذا جودة .و عليه تبني الجسور بين الشروخ و تكون سهلة السقوط أو الانكسار. و هذا ما يحدث للمؤسسات التي تبني جسورا كثيرة أو تستخدم وسائل مبالغ فيها. تأخذ من المصاريف و الجهد و الوقت أكثر مما يلزمها.

و عليه تسقط المؤسسات في الخمود و الإفلاس المتعدد. و هذا ما يقع للمؤسسات التي تعمل على تسريح مواردها البشرية أو تقليص حجمها. أو تتخذ إجراءات أخرى لإعادة استرجاع ما تم تضييعه في القياس و الحصول عليه من تكثيف جهود العمل تحت مسميات مثل رفع الأداء أو الحصول على الجودة . و عليه فذكر مفردة أداء يعني تلازمها مع مفردة القياس . و الإجراء الأهم هو: أولا كيفية القياس وثانيا تقنيات القياس :

¹) Leen swalha : **Measuring Human Capital: Why and How?**. Otman. Co,professional group of mind tools .linkdin, P2

²) Leen swalha : **Measuring Human Capital: Why and How?** Idem , P2

كيفية قياس الرأسمال البشري إن الموارد البشرية هي جزء مهم في كل مؤسسة . و هي بنية و رأسمال مثل قطعة الأرض أو الماكينات أو وسائل الاتصال أو رقم الأعمال .

و لكن الشيء المميز للمورد للرأسمال البشري عن بقية أنواع الرأسمال . هو أنه تتحكم فيه العديد من العوامل كما لا يمكن لمسه مثل البقية . فبراءات الاختراع و المواهب و الأفكار و الإبداعات لا يمكن لمسها . و لذلك تكون هناك صعوبة لقياس الرأسمال البشري . فقياسه هو قياس الأفكار أو الاختراعات . و عليه لا يمكن قياس ذلك بالطريقة نفسها التي تقاس بها قيمة العقار أو الأرباح .

و لقياس الحصيلة الناتجة من الاستثمار في المورد البشري ROI^(*) تبنى العملية بناء

على

الأرباح الكلية للمؤسسة⁽³⁾

حصيلة الاستثمار في المورد البشري

$$\text{inventory skills} = \frac{\text{total organization investement}}{\text{investments on human capital}}$$

(*) R.O.I signified – resources ‘s organization investment استثمار المؤسسة في الموارد البشرية

(³) Leen swalha : /Measuring Human Capital: Why and How? ,idem P2

2-1- قياس الأداء بالاستثمار المالي: Money investement degree

« تقسيم أرباح الإستثمارات الكلية للمؤسسة على كم الاستثمارات في المورد البشري»⁽⁴⁾. و الإستثمار في المورد البشري يعني الأموال التي تصرفها المؤسسة لتطوير المورد البشري . مثل عمليات التوظيف و الإنتقاء ، التدريب و التنمية. و تستخدم هذه الطريقة لمقارنة روي مؤسسة بمؤسسة أخرى . وتختلف عن بعضها حسب حجم المؤسسة و عدد أفرادها و طبيعة نشاطها. فنشاطات تستلزم روبوتات و أخرى تستلزم أفراد مهنيين أقل كلفة أثناء التدريب . ورغم ذلك تعتبر عملية حسابية ناجعة .

يمكن تطبيقها ليس فقط على مؤسسة صناعية بل على كل المؤسسات لرؤية إنتاجها قبل رؤية استثمارها في المورد البشري. كما لا يهتم إن كانت مؤسسات الشباب تعتمد على ميزانيات حكومية للإستمرار في الوجود.

إلا أنها تتضمن بنودا تخص الاستثمار في المورد البشري من خلال تخصيص بند التكوين و تحسين المستوى و الرسكلة . لتحسين المعارف و المهارات و تجديدها .

و بالرغم من أهمية قياس المورد البشري و الاستثمار فيه من الجانب المالي و ما ينتجه من انعكاس على تطور المؤسسة إلا أن هذا الجانب لا يهتم به البحث . إذ يهتم بالمدخلات غير الملموسة كالمعرفة و التدريب رغم أنهما يسيران بالإستثمار المالي فيهما . و لأن هذا الأخير هو وسيلة . و المعرفة و القدرات و المهارات وتغيير القناعات هي الغاية المرجوة من وراء التكوين . وعليه فإن:

(4) Leen swalha: /Measuring Human Capital: Why and How?, P2

2-2- قياس الأداء عبر شخصية الموظف :

إن « خصائص الشخصية هي التي تصنع الفوارق و هي العامل القوي⁽⁵⁾ . لذلك لا بد من قياس شخصيته عبر اختبارات ليس لمعرفة معرفته أو قدراته و إنما لمعرفة أنه الجيد من الأسوأ » .
و قد ربطت لين Leen هذين المفهومين الثنائيين كون « الموظف قد يمتلك معارف و مهارات لا يمكن حتى قياسها أو تقييمها و لكن قناعاته و معتقداته و سلوكاته و مشاعره السلبية تكون عامل أساسي في تدمير المؤسسة . فحتى ولذلك كان لا بد من قياس قدرات الإبداع لدى الموظف »⁽⁶⁾ .

و لكن ما يلاحظ في هذا التعريف أن مشكلة قياس المشاعر و القناعات صعبة جدا و قد تأخذ تأويلات من يقيسها . ويمكن أن تكون نتائج كشف طبيعة و نوع القناعة و المشاعر مناقضة لمشاعر و قناعة المسؤول و عليه يمكنه على أساسها اتخاذ قرارات مبنية عليها مغلوبة .

كما إن المشاعر و القناعات يمكن أن تتغير حسب السياق و مما لا يسمح بترك الوقت الكافي لكشفها خلال كل سياق .مما يكلف المؤسسة مصاريف مالية و لوجستية كثيرة .

كما أن عنصر القناعات و الإعتقادات كتمثلات و مشاعر يمكن أن يتم استغلاله و تغيير مسار عمل المؤسسة من بلوغ أهداف تنموية إلى خلق صدام بين الموظفين و المسؤولين بسبب المشاعر و القناعات و لأن الكثير من المؤسسات تحتوي موظفين يختلفون في المشاعر و الاعتقادات لكنها تحقق أهدافها التنموية. لأن المؤسسة تضع أهدافا واضحة ضمن مخطط تنمية يشارك فيه كل الموظفين بتخصصاتهم و مناصبهم و غاياتهم و إمكاناتهم و حتى مشاعرهم و قناعاتهم . فالمشكلة لم تبقى القناعة أو المشاعر بل كيف يتم توظيف هذه القناعة و تلك المشاعر للدفع بالعمل المبتكر و لخلق الدافعية للإستمرار في الابتكار و الأداء و إحداث الفارق التنموي .

و عليه أصبحت المؤسسات تبحث في قدرات الإبداع لدى الأفراد و معارفهم و مهاراتهم. قصد إيجاد السياق الأفضل لممارستها ثم تطويرها عبر التدريب و المعارف الجديدة ثم استغلالها ضمن جزء من سلسلة

⁵⁾ Leen swalha: ibid ,p2

⁶⁾ Leen swalha: _Idem,p2

أجزاء المؤسسة. و عليه ركزت المؤسسات على قياس كثافة المعرفة التطبيقية و المهارات و الإبداعات و صنعت لها مخازن و أرصدة تستثمر فيها و تقوم بتصديرها بالثمن الذي تراه مربحا . و عليه فإن قياس الأداء يركز على :

2-3- قياس الأداء بقدرات الابتكار Inventory Skills

(...إن قدرات الابتكار ترتبط بالمهارات و القدرات و الكفاءة و التدريبات و الشهادات للموظف. و تمكن قدرات الإبداع من تفضيل الموظفين و أهدافهم و منه تنمية معلوماتهم . و الهدف من قدرات الإبداع بالنسبة للمؤسسة هو توفير قاعدة معطيات لمواردها و تحيينها لتكون فعالة في تسيير المورد البشري. و عليه فالهدف الرئيس لقدرات الإبداع ليس قياس رأس المال البشري. و إنما توفير قاعدة معطيات لتساعد المسؤول على حلحلة مشاكل العمل و مقارنة قدرات الموظفين بما يمارسونه من أدوار ووظائف و ما يتواجدون فيه من أماكن و سياقات عمل و منه لتحديد الشروخ بين قدرات الموظف و الدور الذي يؤديه بغرض تجسير هذا الشرخ* .. (7).

وارتباطا به يعتبر هذا التحديد لقياس الأداء المبني على قياس المهارات و المعارف و القناعات المتوافق مع هذا البحث . الذي لا يركز على دور الجانب المالي للأداء. الذي يعتبر عامل و بعد فعال. الذي يدخل البحث في مجال المالية و التجارة و لا على طبيعة و نوع و دور شخصية الموظف و مشاعره رغم أنها تعتبر كذلك بعد فعال لكنه يدخل البحث في مجال علوم النفس.

و عليه فالبحث ركز على المهارة و المعرفة و الاعتقادات أو القناعات التي تعتبر في نهاية المطاف تمثلات اجتماعية . و هذه العناصر الثلاثة K.A.P هي مكونات لا يمكن لمسها لكن يمكن قياسها و هي رأسمال معنوي يرتبط بالمورد البشري . و تماشيا مع مقاربة ألكاب.

* (ترجمة الباحث self-tradition

7) Leen swalha: ibid p3.

2-4- قياس الأداء الوظيفي وظيفيا Functional performance measurement

حتى يمكن فهم مفردة الأداء في أبسط معانيها لأنها توسع استخدامها و تتوع بين الاختصاصات. فالأداء هو القيام بعمل أو حركة أو إنجاز فكرة توازي ما تم التخطيط له . فإن وضع فرد هدفا هو إنجاز حركة قفز على علو خمسة أمتار دون الوقوع في خطأ يعني أنه قام بحركة أدائية .أي حقق هدفه الموضوع مسبقا. و إذا وضعت مؤسسة هدفا في مدة ثلاث سنوات لبلوغ ربح صافي قدرة مليار دولار و قامت بتحقيقه يعني أنها قامت بعمل أدائي و بمخطط أدائي .أما إذا قام ذو احتياجات خاصة بكتابة جملة بعد التدريب يعني أنه حقق أداء و وظيفيا.

و بناء عليه فالأداء الوظيفي ظهر و برز أولا في مجال الطب الحركي للأفراد المعاقين أو المعطوبين أو المسنين. و ذلك لتكييف حركات أعضاء الجسد و تدريبها على القيام بحركات و أفعال و حتى أفكار و نطق .

و نظرا لأن كل عضو بيولوجي له وظيفة طبيعية و يمكن أن يتجاوز ذلك إلى تأدية وظائف إضافية في الحالة العادية الصحية . فإنه يفقد هذه القدرة على القيام بوظيفته إذا افتقد جزء أو كامل قوته.

و من هنا إنتشر مفهوم التأهيل الوظيفي للأعضاء . ثم انتقل إلى التكنولوجيا من أدوات و برامج . التي تستجيب لسرعة و الدقة و الحفظ وعدم الاختراق و الصلابة يعني أن لها أداء وظيفيا. و بعدها إنتقل إلى الاختصاصات العلوم الاجتماعية و الإنسانية و تم تكييفه حسب المواضيع و الأدوات المنهجية و الأهداف. و يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بمفاهيم الأهداف الوظيفية و القدرات الوظيفية و التقييم الوظيفي . و عليه فكلمة وظيفيا بالمنظور البيولوجي تعني « الروتين اليومي للقيام بالنشاطات » (8) و ركزت على كفايات تعليم و تدريب الأطفال و ذوي الاحتياجات الخاصة سلوكات و قدرات محددة children with disabilities .

⁸⁾ Pat Howey : Special Education Law E-book. **What does the word "functional" mean, as used in "functional performance" and "functional goals"?** <http://www.wrightslaw.com>

<http://www.wrightslaw.com/howey/iep.functional.perf.htm#sthash.p0068Qch.dpuf>

>> و لقياس القدرات الوظيفية للأطفال ذوي IEPs وبعدها يوضع أولاً سلم قدرات ثم ضابطة الاحتياجات الخاصة القيام بقياس التقييم . بحيث يضمن سلم القدرات نفس الدرجات الموجودة عند الأصحاء . و عند القيام بالتدريب اليومي الروتيني يتم وضع درجة التعلم أو التكيف أو التدريب مقابل درجة في ضابطة القياس . و بهذا يتم تقييم درجة التعلم التي وصل إليها الطفل <<(9) الحاصل . و هذا ما يسمى أداء وظيفيا .أما أداء الوظيفة فهو يركز على :

2-5 - الأداء الوظيفي المحترف Professional function's performance

1. بطاقة المنصب Fiche de poste: و توضح كل مربي موظف يناسب أو يتكيف مع منصب العمل المحدد. و يتضمن شروطا عديدة . كأن يكون في لياقة بدنية و صحية ، مظهر لائق و مناسب ، خبرة على الأقل 5 سنوات في الميدان
2. بطاقة الاختصاص Fiche de profile: و توضح تلاؤم و تماثل و تطابق الشهادات و الدبلومات المحصل عليها مع منصب العمل و كل أجزاءه و الأدوار المرتبطة به .
3. بطاقة القدرات: fiche de compétences و تبين أي شهادة أو إثبات أو خبرة حتى أن يتم معرفتها باختبارات فكرية و سلوكية تكون خارج الاختصاص و لكن لها علاقات معه. أي مرتبطة به بشكل أو بآخر . عن طريق دور واحد أو إثتان ضمن منصب العمل. و زيادة على ذلك تبين بطاقة مناقشة و إثبات التي تمارس على الموظف المربي . تكون بمؤشرات مركزة ضمن سلم واضح بالنسبة للموظف. وهذا لعدم التأويل أو التحايل على المعايير. ومنه شخصنة النتائج .
4. بطاقة الجودة Fiche de qualité: إن المنافسة اليوم بين برامج التكوين و مؤسسات التكوين المتطورة تجبر القيادات و الموظفين بالتفكير بشكل آخر فيما يخص الموارد البشرية. و هذه الطريقة للتفكير يعبر عنها بالجملة التالية: لا تعمل بجهد، أعمل بذكاء. Do not Works Hardly, work intelligent.

⁹)Pat Howey : What does the word "functional" mean, as used in "functional performance" and "functional goals.ibid.p2

و عليه ففي الموارد البشرية اليوم تعني الروبوت الذكي كموظف و ذلك لزيادة المردودية و الفوائد و ربح الوقت و مسح الصراعات بين الموظفين و ذلك بتسهيل الاتصال و كل هذا يتصل بنظرية الكاب. المتكونة من ثلاثة أجزاء هي: المعرفة - ردود الفعل - الممارسة

3. قياس مخرجات قدرات الأداء :

يعتبر الأداء في حد ذاته قدرة . تتكون من مجموعة قدرات . و عند ممارستها في العمل، يكون الموظف قد مارس أداء. لكنه يمكن أن يمارس قدرة واحدة أو أكثر . يمارسها بدرجات من التحكم مختلفة أو متساوية. و في كلتا الحالتين . فإن المشكلة ليست التركيز على الأداء لأنه شامل و كفي و كمي وأحيانا مختلط. و إنما التركيز على القدرات التي تمثل أصل تشكيل الأداء. و ممارسة هذه القدرات تمثل مرآة ظهوره.

و عليه فالمشكلة بالنسبة للمؤسسات هو كيف يمكن قياس هذه القدرات التي بها نعرف أداء الموظف . و تهدف كل مؤسسة لمعرفة مستوى الأداء ليس من اجل التباهي به.

لأن كل مؤسسة وجدت صعوبة في تسيير موردها البشري بنجاحة . و >> لا يكون هذا التسيير الناجع إلا بمعرفة الأداء و تسيير هذا الأداء <<⁽¹⁰⁾ . فيمكن أن يستخدم لمقارنة قدرات و أداء كل عامل على حدى حسب السنوات أو بين المؤسسات أو حسب الأدوار الوظيفية التي يؤديها في كل مرة . >> أو بهدف تأكيد فعالية التوظيف الذي قد تم أو الضرورة الملحة لإحداث توظيف جديد . كما يكون بهدف تأكيد نجاعة أو ضعف التدريب أو التكوين الذي قد قدم للموظف <<⁽¹¹⁾ . و رؤية ما شروخه و إمكانية تجسيدها بتدريب آخر

لبلوغ النتائج الموضوعية مسبقا و المرجوة التي وضعتها و أن تحققها المؤسسة أو تنتج أحسن منها .

¹⁰⁾ *Diana Esparza : Measurement of Competency Based Outcomes.HRSG info@hrsg.ca/ Competency-based assessment, Competency-based learning and development, Competency-based performance, poste September 26, 2016 , official page, linkdin.com . pl*

¹¹⁾ *Diana Esparza : idem ,pl*

وعليه لقياس الأداء يمر حتما عبر قياس القدرات الوظيفية للموظف عبر مرحلتين:

الأولى: عند اكتساب المعارف و المهارات . قبل أن يتوظف أصلا الموظف . أي قبل أن يبدأ العمل. وهذا القياس ليس تقييم أو قياس سلم و درجة و نوع معارفه و مهاراته. فهذا هو التقييم و التقليدي . إذ لا يوجد هنا قياس أصلا. و لذلك عند دخول الموظف للعمل تفاجأ المؤسسة بعدم فعالية ونجاعة الموظف .

رغم أنه خضع لتقييم سابق لمعارفه ومهارته بشكل دقيق يثبت اكتسابه لهما . لكن لا يثبت تطبيقهما لهما في العمل. وهذه تعتبر فجوة وشرخ موجود على مستوى مؤسسات التكوين أو التعليم أو التدريب. لأن الحصول على معدلات تقييم عالية بعد التدريب لا يعني أنه قياس بل هو تقييم اكتساب معارف ومهارات . ولا يعني تقييم مدى تطبيقها في العمل.

و بناء عليه فقياس الأداء و قدراته للموظف تبدأ عند إنتهاءه من التدريب. أي قبل دخوله للعمل ، ثم يكون القياس.

الثاني: أثناء ممارسته للعمل . و هذان إجراءان للقياس لهما فعالية في تبيان فوارق إمتلاك قدرات الأداء -المعارف و المهارات- من جهة و من جهة ثانية امتلاك قدرات تطبيقها .

و عليه تتضح أن الأداء في حد ذاته هو مجموعة قدرات. قدرة على امتلاك المهارات و المعارف و قدرة على تطبيقها في العمل . و لذلك عند قياس الأداء الوظيفي تبرز الضرورة لقياس الأداء و قدراته قبل التوظيف و تكراره بعد التوظيف بشكل مستمر مع تأدية الأدوار الوظيفية العملية .

4- قياس مخرجات الأداء Performance out come measurement (12):

و هو نوع تعتمد عليه المؤسسات المنتجة أو الخدماتية . و لعل مفهوم الإنتاج هنا يختلف من مؤسسة إلى أخرى . فالإنتاج الفكري في مؤسسات التكوين يختلف عن إنتاج شيء مادي . و يختلف عن تقديم مهارة بالتدريب . و لكن هذه الأنواع من الإنتاج تبقى سلعة مقدمة لطالبيها أو زبائنهما . لا يتم إنتاجها إلا بضمان مجهودات مقدمة . مبنية على تأدية أدوار وظيفية . يقوم بها الموظفون . في مؤسسة منظمة .

و هذه المنتجات تحمل خصائص . كما يتحكم في إنتاجها موظفين يمتلكون خصائص الموظف القادر على إنتاج هذه السلعة أو تلك . و عند إنتاج هذه السلعة هذا يعتبر مخرجات أو نتائج عمل الموظف بقدراته المعرفية و المهارية . و لكن تبقى مسألة نوعية هذه السلعة المنتجة و جودتها و التي ترتبط بأداء الموظف .

فنتائج الأداء و القدرة على إحداث هذه النتائج بالذات و القدرة على القيام بالعمل كأداء عادي كلهم يقوم >> بمقارنة مخرجات عمل كل موظف أو فريق العمل . بحساب ساعات العمل و منتج العمل . و يبدأ بمقارنة مؤهلات الموظف مع العمل الذي يؤديه عند التوظيف . و درجة تأثير هذه المؤهلات في المنتج . و عليه كلما كانت مخرجات المؤهلات كثيرة يكون المنتج كثير . و يحتسب الأداء بأبعاد و مؤشرات أخرى كعدد أخطاء العمل ، تقلص أو زيادة عدد الموظفين ، عدد أهداف المؤسسة ، حاجات المؤسسة ، أرباحها ، درجة تنافسيتها ، نسبة النجاح و نسبة النمو نسبة رضا المستهلك نسبة التكاليف سرعة الدخول للأسواق ، كم الطلب على المنتج << (13)

¹²⁾ Diana Esparza : ibid. ,p2

¹³⁾ Diana Esparza : Measurement of Competency Based Outcomes .HRSG info@hrsg.ca/ ibid ,p4

5- أنواع قياس الأداء:

1.5. قياس أداء قبل التوظيف⁽¹⁴⁾ :

و يكون بالتقييم و القياس. أي وضع مصفوفة تقييم لقدرات الأداء ثم وضع مصفوفة قياس لقدرات الأداء. و هذا قبل أن يدخل الموظف للعمل. أي بعد انتهاء المرابي من التكوين. يكون له معدلات تقييميه عامة تبين درجات وقدرات امتلاكه للمعارف و المهارات. ثم وضع مؤشرات ضمن مصفوفة قياس تقيس قدرة المرابي على التطبيق العملي الفعلي لما تحصل عليه من درجات تقييميه. ويسمح هذا القياس بتغطية نقاط ضعف التقييم وكيفية تكملته .

2.5. قياس أداء بعد التوظيف⁽¹⁵⁾ :

في هذه المرحلة يكون المرابي قد بدأ العمل و دخل في تأدية العديد الأدوار الوظيفية عمليا. وسمحت له الفرص الموضوعه خصيصا لاستخدام حجما من معارفه ومهاراته .

و عليه تضع المؤسسة مؤشرات تطبيقية بنفس الطريقة الأولى في شكل مصفوفة قياس قدرات أداء تطبيقية للمرابي. متماشية مع الأهداف التي وضعتها كل مؤسسة لبلوغها ضمن مخططها التنموي.

و في هذه المرحلة تتكشف الشروخ أو التوافقات بين قدرات الأداء النظرية و قدرات الأداء العملية للمرابي. و هي مرحلة مهمة لكل مؤسسة ليس لممارسة قرارات ضد الموظف و إنما لمقارنة فوارق الأداء التطبيقية بين المرابين و النظرية و لاتخاذ تدابير التكوين العملي أو النظري لتجسير شروخ في الأداء . و تنفيذ هذه المرحلة من القياس يكون عند المؤسسات التي يكون لها مخطط واضح الأهداف. كما يمكن أن تتوفر شروط أخرى منها التنافسية و السياق العملي .

¹⁴) *Diana Esparza* : idem ,p4

¹⁵) *Diana Esparza* : idem ,p5

3-5. قياس قدرات الأداء الآني :

إن أي نجاعة لأي مشروع قبل أن يبدأ سواء أكان مشروع إنجاز مؤسسة أو مشروع إنجاز مقاييس تكوين أو مشروع إنجاز برنامج تكوين أو توظيف . ترتبط مباشرة بقدرات الأداء و قياسها. فعدم تجميع ووجود معطيات قدرات أداء عند المسير تخص الموظفين يعني أن تسيير أي مؤسسة غير ناجح. بحكم فقدان قدرات أداء الرأسمال البشري . و عليه تكون أبسط القرارات و الأعمال اليومية غير متطابقة أو متنسقة مع الأهداف الموضوعية. و يكون تراكم و تضخم في الرأسمال البشري لا يمكن التحكم فيه و لا استغلاله لبلوغ أهداف المؤسسة.

فتوظيف المربون المتتالي دون وضع قياس للأداء الآني لهم يؤدي إلى فائض أو فوضى استغلال قدرات أداء المربون . فيمكن بهذه العملية أن يتم استغلال قدرات أداء لموظف دون آخر. رغم وجودهم داخل نفس المؤسسة أو يمكن لموظف القيام بأدوار لا تناسب قدرات أداءه . أو توظيف مربى بقدرات أداء اقل من قدرات مربى آخر. حتى و إن اعتمد التوظيف على نتائج التقييم. لأنه ليس قياس قدرات تطبيقية .

4-5. قياس قدرات الأداء البعدي:

و يكون بأعداد مصفوفة قياس تحتوي مؤشرات و إيعاد و نسب أو أرقام متوافقة مع الأهداف المراد بلوغها في مخطط تنمية كل مؤسسة أو مخطط عملها العادي. اليومي أو الأسبوعي أو الشهري. و توضع قدرات الأداء لكل موظف مقابلة مع النسب و الأرقام وهذا بعد تحويل ما هو من قدرات كمية إلى كيفية أو تحويل القدرات الكيفية إلى كمية بوسائل شفافة. و عليه يتم استخراج الفوارق في كل قدرة أداء لكل موظف أو للموظفين أو للمؤسسة. و الغرض منه مقارنة هذه القدرات تطبيقيا .

فبعد كشف قدرات الموظف أنيا ، أي قبل التوظيف بعد إستكمال تحصيل و التمكن من إمتلاك المربي للمهارات و المعارف يتم بعدها قياس مدى قدرة كل موظف على تطبيقها أثناء دخوله مباشرة العمل أو خلال فترات تأديته لأدوار عمل محددة .

و عليه يمكن استخراج الفارق بين القدرة النظرية و القدرة التطبيقية . فإن كان الموظف قدرته النظرية تفوق القدرة التطبيقية. تعمل المؤسسة على إعداد برامج تدريب تطبيقية له. ثم يتم قياسها من جديد .

و بناء عليه فان عملية قياس الأداء أو قياس قدرات الأداء بأنواعه هي عملية مستمرة مع وجود المؤسسة ذاتها .

فبعد إنتهاء الحلقة الأخيرة من القياس تبدأ الحلقة الأولى له . و لذلك ذهبت المؤسسات على إختلاف نشاطها و أهدافها و عدد موظفيها و نوع معارفهم ومهاراتهم إلى تنوع أساليب القياس و أدواته .

و من بين أنواع قياس قدرات الأداء أو الأداء ذاته هذه الأنواع .

5-5. قياس الأداء بالقدرة على التنفيذ:

و هو مقارنة نسبة تنفيذ المشروع و تقدمه مع النسبة الموضوعه مسبقا ضمن المخطط. و هنا دائما يطرح سؤال هل يمكن لموظفي المؤسسة إنجاز ما تم وضعه من أهداف أم لا . و متى ينجزوه . و كيف ينجزوه. و يعتبر هذا النوع من قياس الأداء المنتشر بين مختلف المؤسسات لبساطته .

و لأنه لا يحتاج إلى كفاءات تخطط و تبرمج. و من نقاط ضعفه عجزه أمام العوامل المؤثرة الجديدة و اعتماده على العشوائية و الأفراد و المدى الآني.

6.5. قياس الأداء الكيفي مع الموظفين :

و يعتمد جمع المعلومات حول الإمكانيات التي يتوفر عليها فريق العمل أو كل عامل. و التدريب الذي تلقوه و الوسائل المتاحة. ثم استنتاج قدرات فريق العمل على تأدية هذا الدور أو ذلك.

و يعتبر هذا النوع من القياس تقليديا و عشوائيا رغم انه يربح الوقت و المصاريف. إلا أنه يترك مجال واسعا للموظف لقول ما ليس له من قدرات مما يسمح بإقصاء ذوي الكفاءة التطبيقية وتأخر إتمام الأعمال و يخلق مظاهر الإرتجال و الإتكال و الانسحاب و التقليد و بلوغ الأهداف الشخصية.

7.5. الأداء البيو- فيزيائي Physical Performance⁽¹⁶⁾

و أستخدم مفهوم الأداء البشري في الفيزياء البشرية وخاصة علوم الرياضة الحركية . أين إعتبرت >>.. الأداء البشري له أبعاد مشتركة من طول و إنسيابية و سرعة و تناسق و اتزان و صلابة. وهي صفات الجسم الأدائي. كما يملك الجسم أداء من نوع آخر هو نفسي . من ذكاء و إبداع و دافعية التي تعتبر الأبعاد المشتركة لأي جسم له أداء.

و أن جودة الأبعاد البيولوجية للجسم من طول ، صلابة ، قوة ، انسيابية ، تناسق و سرعة تتحكم و تحددها بشكل رئيسي وظيفيا بالجهاز العضلي أو العصبي و بالاشتراك مع العوامل النفسية
psychologic factors
are determined essentially by functions neuromuscular

و هذان الجهازان يتحكمان في كل أنماط العمل الحركية types of physical labor و لذلك فالأداء هو نتيجة عمل الميكانيزمات المركزية و المحيطية لجهاز الحركة العصبي . و لذلك لتحديد و بناء اختبارات كشف و قياس القدرة على الأداء عليه أن يكون اختبار خاص بالراحة الفيزيائية و النفسية physical fitness tests and physiologique tests
مثال عن جدول يقارن تمارين متعددة لتنمية القوة البيو – فزيائية <<

جدول رقم 2 يوضح مقارنة تمارين رياضية متنوعة لتنمية الأداء وفق متغير المقاومة.

Goal	Isometric	Isotonic	Isokinetic	Variable Resistance
Eccentric contraction	Zero	Yes	Zero	Yes
Reciprocal contraction	Zero	Zero	Yes	Zero
Speed (velocity)	Zero	Variable	Constant	Variable
Specific to sport	Low	Medium	Very high	Medium
Motivation	Low	High	Medium	High
Safety	Excellent	Poor	Excellent	Poor
Goal	Isometric	Isotonic	Isokinetic	Variable Resistance

¹⁶⁾ R. C. Schafer, DC, PhD, FICC : **Evaluating functional performance** .Monograph 7, Manuscript Prepublication Copyright 1997,ACAPress © 2000–2016 ACA Press and Frank M. Painter, D.C. All Rights Reserved .official page , LinkedIn.p2.

6-القياس الناجح للأداء.

إن مفهوم أدائي البشري لجوهن فوستر John Foster قد بدأت في مركز التدريب النووي بكاليفورنيا⁽¹⁷⁾ وأن العنصر الأول عند بداية ظهور مفهوم الأداء هو كلمة قريب أو بعيد عن التدريب . أي الأشخاص القريبون من إتمام التدريب و البعيدين من إتمامه. و كان يعني على الموظف أن يقوم بما طلب منه من عمل و بالكيفية التي طلبت منه. وهذا يعتبر أداء وظيفيا أو عمليا . ثم بدأ يتطور مفهوم الأداء إلى أن أصبح يتضمن معنى الأداء ما فوق البشري. أي أداء الروبوتات في الوظيفة .

و لذلك برز مفهوم الأداء في العلوم التقنية أكثر بسنين قبل أن يدخل العلوم الاجتماعية. و إرتبط دائما باستخدام الاختبارات .

كما أن إختبارات الأداء الوظيفي في العلوم التقنية تعني توضيح الإنجاز الصحيح لكل جزء أو برنامج بالترابط مع معايير القبول في الاختبار . و إختبار الأداء يتضمن معلومات موجهة توضح الكيفية الفضلى لبناء جزء أو برنامج⁽¹⁸⁾

فالإختبار بذلك لا يترك المجال للمبحوث للشرح أو الإبداع أو التذكر . لأنه يركز على خاصية أو أكثر محددة بدقة . تقابلها قيم .تقيس خصائص الشيء أو الفرد أو الجماعة المراد معرفة جودة أداءها. و لكون البحث لا يهتم بجودة الأداء بل يهتم إن كان هناك أداء أصلا .

¹⁷⁾ What makes up a Dynamic Learning Activity? **Human performance tools for practitioners** 2010 February 2015, James@HumanPerformanceTools.com, professional page , LinkedIn .p2

¹⁸⁾ *Building Energy Efficiency Standards : Reference Ace Functional performance testing*
<https://energycodeace.com/site/custom/public/reference-ace-2013/Documents/127functionalperformancetesting.p6>.

و لعل الاختلاف الوحيد بين أدوات قياس الأداء هو اختلاف في المؤشرات الموضوعية فقط . فلو وضعت مؤشرات اجتماعية أو تربوية مكان المؤشرات التقنية لأصبح الموضوع اجتماعي. و لذلك فالأداء البشري ليس برنامج و إنما هدف تصنع لأجله البرامج .

وعليه إن تقديم تقديرا للأداء البشري ليس كتقديم برنامج أدائي مثل برنامج سيغما ستة six sigma ، تسيير الجودة العام و مخطط بزنس تكوين business training model.

quality Human performance improvement (HPI) is not a program such as six sigma or total management (TQM)

فالأداء هو مجموعة من المفاهيم مترابطة تشكل في النهاية أنموذج من الأداء أو أداء أنموذجا يمكن رؤية نتائجه ، تبينه كل مؤسسة يشكل محفظة من عدة عناصر في سياقات العمل التي يتواجد فيها الأداء البشري. وتعمل كلها معا لإنتاج و إعادة مخرجات أداء. و نظام الأداء يحتوي عوامل تنظيمية مثل مكان العمل و بيئته و شروطه، و أفعال وردود فعل فردية وجماعية و نتائج عمل. ومنه فان رؤية الأداء من هذه الزاوية يعني وضع أنموذج مختلف *an approach puts* لتقييم و قياس الأداء يختلف عن السابقين . مبني على فكرة الخطأ البشري في العمل *new perspective on human error*

فهي ليست سبب الفشل الوحيدة في العمل و لكنها تعتبر مظهرا أو تجليا من إشكالات و مشاكل عميقة في التنظيم. و الخطأ البشري ليست منفصلة بل ترتبط أوتوماتيكيا بوسائل العمل المستخدمة لتأدية الدور العملي و ترتبط بالكفاءة في القيام الصحيح بالمهارات و تطويرها كما ترتبط بالبيئة و السياق العملي الميداني الذي يعمل فيه الموظف.

كما أن جيف تويستر **Jeff Toister** ركز على الكيفية الفضلى لضمان قياس أداء ناجح وذلك بعدم الاكتفاء بوضع أهداف و متدربين دون معرفة خصائص المتدربين. و لا كيفية الربط بين برنامج التدريب و الأهداف و المتدربين.

فالكثير من برامج التدريب و التكوين للمؤسسات تفشل في ربط التدريب بالأهداف . و هي الأصناف العامة للتقييم عند المؤسسات . فهي تقوم بأخذ رأي المشاركين في التدريب أو التكوين و القفز ثم اخذ تأكيدات من المستهلكين بعد حصولهم على المنتج .

و أنه من المستحيل أن تتحقق نتائج إيجابية إذا كان برنامج التكوين أو التدريب من المقاييس لا يحمل أهدافا. أو أن المقاييس و المقياس الواحد لا يحمل أهدافا واضحة. و أنه من الصعب جدا في هذه الحالات أن تكون هناك قدرة على تقييم التكوين في غياب أهداف التكوين ذاتها .

و أحيانا ترتكب أخطاء قاتلة أثناء تقييم المقاييس أو برامج التكوين و هي ناتجة عن غياب تطبيق نموذج سمارت لضمان تجسيد واقعية الأهداف.

using the << Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-Bound>> (19).

ومن بين هذه الأخطاء المتداولة عند تقييم إنجاز برنامج التدريب أو التكوين أو التعليم وهي :

الخطأ الأول : عدم وجود أهداف تكوين *No goals* :

الخطأ الثاني : عدم وجود ربط بين الأهداف و التكوين *No linkages* :

الخطأ الثالث : لا تمويل *No financials* :

ففي كتابه << قل قصة تدريب *Telling Training's Story*. لروبرت برينكرهوفت

والذي أنجز نموذج منهجي سماه نموذج صدمة التدريب . تقوم به عن

طريق خلق روابط بين أهداف التكوين و الأدوار الوظيفية للتكوين أثناء العمل الفعلي.

و لعل وجود أخطاء تقييم برامج التكوين ناتجة عن غياب استخدام : بناء الأهداف و تحديد النتائج و

ضبط قائمة أفعال التدخل و تحديد القدرات.

1- بناء أهداف مقاييس / مؤسسة شباب *Establish the goals*

2- تحديد النتائج الموجبة من المربين لتحقيق الأهداف المرجوة *Determine results of goals*

3- قائمة الأفعال التطبيقية لاستكمال النتائج *List actions to accomplish desired results*

4- تحديد المعارف و القدرات التطبيقية *Identify knowledge and skills actions*

¹⁹⁾ Jeff Toister : **Deadly Evaluation Mistakes That Can Destroy Your Training**.ibid .p9

²⁰⁾ Jeff Toister : **idem** , p10

فالتقييم الناجح الذي يستخدم هذه المراحل بدقة Escalations by 12/31 سيقفص الفوارق في الكلفة أو الجهد أو الوقت بنسبة 15% و يساهم على وضع و التحديد الجيد .

1- للأهداف : من تقليص المدة الزمنية الموضوعة لإنجاز برنامج تكويني أو لإنجاز برنامج مقياس .

2- النتائج : بلوغ رضا الطالبين الإجتماعيين من الشباب و المجتمع و المؤسسات الأخرى من دون فارق أو نقص في تلبية حاجات الطلب الإجتماعي من قبل المربين Satisfaction without escalations

3- قائمة أفعال التدخل Actions : و تطبق فيها أدوات لورا Apply the LAURA technique⁽²¹⁾

4- المعرفة و القدرات Knowledge & Skills : و يعتمد على تنمية قدرات الاستماع الحي والمستمر و توضيح أهداف التكوين بدقة كما أهداف المقياس وفقا لنموذج الحروف الأبجدية A-B-C-D model⁽²²⁾. وبهذه الطريقة يمكن معرفة أي من المربين قد تمكن من امتلاك القدرات الصحيحة و المعارف الصحيحة و المهارات الصحيحة. و من منهم قد غير من قناعاته و مواقفه The right skills .

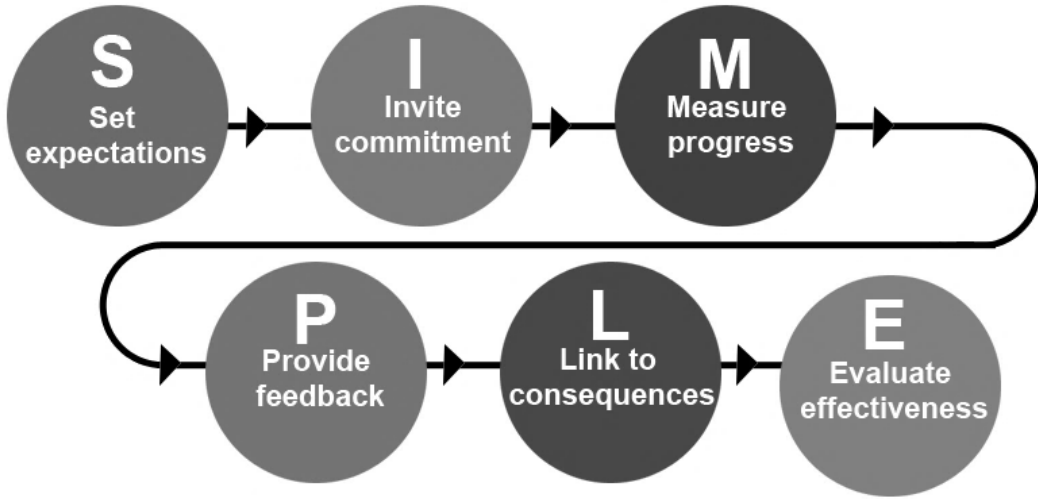
وعليه إذا لم تكن الأهداف واضحة و صحيحة فإن تمويل تحقيقها يكون خاطئا . فالتمويل السيئ نتيجة الأهداف غير الواضحة و غير الصحيحة. و عليه لتصحيح تمويل التكوين بمقاييسه أو التدريب داخل مؤسسة الشباب يرتبط بتصحيح الأهداف المرتبطة بالنتائج . و حتى النتائج يمكن أن تكون غير النتائج المرغوبة. أو المرغوبة يمكن أن تكون غير واضحة و غير صحيحة

if you've established clear goals that are linked to results⁽²³⁾ correct financial figures.

⁽²¹⁾ Jeff Toister : Deadly Evaluation Mistakes That Can Destroy Your Training. ibid.p10

⁽²²⁾ Jeff Toister ibid ,p8

⁽²³⁾ Jeff Toister ibid,p8



نموذج رقم 10 يوضح خطوات ضمان القياس الناجح للأداء⁽²⁴⁾ ببساطة

إن تبسيط قياس الأداء هو تماشياً مع مقاربة سمارت . وهنا تأكيد على بساطة الخطوات المنهجية المتبعة و المقدرة على تنفيذها ببساطة و لذلك ركز النموذج على تنفيذ حروف كلمة بساطة S.I.M.P.L.E. ضمن خطوات هي:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| أولاً - وضع التوقعات | رابعاً - المراجعة |
| ثانياً- القيام بالتنفيذ | خامساً- الربط بالنتائج |
| ثالثاً - قياس التقدم | سادساً - تقييم الفعالية |

⁽²⁴⁾ Performance Management » How to ensure successful performance measurement.LinkedIn ,professional group.

7- مفاتيح الأداء الوظيفي

إن الحديث عن عوامل الأداء الجماعي يفرض التطرق إلى فكرة أساسية هي صعوبة الفصل بين الأداءين الفردي و الجماعي وهذا في حالات وجود عشوائية في التقييم و القياس مع غموض أهداف المؤسسة و تأثير البيئة و السياق الذي يتواجد فيه الموظف. أين يسمح بوضع أهداف أخرى كالمصالح الفردية أو الفئوية بدل الأهداف الموضوعية . هذا ما ينتج عنه الاستغلال الاقتصادي- السياسي للأداء.

فهناك فرق بين مسؤول يختار بمعايير واضحة لتسيير مؤسسة منتجة أو خدماتية أو تكوينية و مسؤول يقرر تعيينه لتسيير مؤسسة حكومية . و بين قرار التعيين و الانتقاء بمعايير شفافة و بحسب نتائج العمل الدورية و الكلية، هناك فرق كبير للبيئة التي يمكن أن يمارس فيها الأداء أو تقييم الأداء أو قياس الأداء أو تحفيز الأداء .

فالأداء الجماعي و تحفيزه وتشريعه و التفصيل فيه . بمؤشرات الرتبة و حجم أوقات العمل مقارنة بالعمال أنفسهم . و لقد بدا هذا التقييم للأداء عن طريق سن مرسوم (25) لتجسيد تقييم ناجح للأداء في المؤسسات غير الاقتصادية و الحكومية و هذا التقييم يكون بمرسوم تشريعي(*) .

كما أن قياس الأداء عند كل عامل بني على مؤشرين، إذ يحسب بعدد ساعات عمله و فترات تعييه مهما كان السبب. ولحسن الحظ إن هذا المرسوم لم ينفذ و إلا أصبح أداء العامل من الدرجة السفلى يأخذه موظف في درجة عليا . و المشكلة في عدم تطبيق الأداء في المؤسسات العامة لأنها غير اقتصادية . بل لأن مفهوم الأداء أشمل من الربح و الخسارة و من إنتاج جزء أو شيء مادي في أسرع

(25) UNSA : Intéressement à la performance collective . fonction publique .21 septembre 2011, France, official page, linkedin. p11

(*) L'objectif du décret n°2011-1038 du 29 août 2011 est d'instituer, au sein des administrations de l'Etat et des établissements publics, **une prime d'intéressement à la performance collective**. **Pourront bénéficier de cette prime, dans les administrations de l'Etat et les établissements publics ne présentant pas un caractère industriel et commercial**, ainsi que dans les juridictions, les fonctionnaires, les magistrats et les agents non titulaires d'un même service ou groupe de services. Ou, dans un Etablissement public de l'Etat à caractère industriel et commercial, dès lors qu'il emploie, en position d'activité, des fonctionnaires

وقت وبتكاليف مقلصة ودون خطأ. فإذا كان الأداء يُقَمِّم بالرتبة يعني أن كل فرد سيغير مهنته نحو المهنة التي يضعها المرسوم الأحسن في الرتب.

و عليه خلق فرص لحدوث الغياب الاجتماعي عن العمل و ليس الغياب الفردي أو الجماعي. أما إن حدث القياس بعد التقييم فإن المسؤول الكبير يأخذ أداء و مجهودات الموظف البسيط . و عليه سيحدث الإستغلال الإجتماعي و اللصوصية الشاملة . لتوفير قياس للأداء بأكبر نسبة .

7-1- مفتاح جودة عمل المربي:

إن >> جودة العمل تعني بالمفهوم التقليدي للأداء أن تقوم - بعمل جيد - و الجيد يعني كذلك ترجمتها معدلات الأداء و درجاته إلى ما يوازيها من مقابل. و تعني جمع المداخل الناتجة عن استخدام وسائل تقييم الأداء في كل الأوقات دون تحيز<<(26).

إن الجودة تقليديا هو أن يكون رضا الموظف على المسألة أو المنتج أو التقييم أو المقابل الذي يتقاضاه . بنسبة %65(27) .

هذا يعني أن هذا المنتج أو التقييم أو المقياس هو- جيد كفاية بنسبة 65 % (28) CSAT - و يكون الطلب عليه من قبل الموظفين بنسبة %65 . لأنه جيد كفاية يحقق رضاهم . دون أي إكراهات أو تحيز في محتوى آراءهم .التي يقدمونها . و عليه يصبح هذا المنتج ذو جودة كلية standard quality

و لعل الجودة تعني أن شيئا حسن من لاشيء . وأن >> الجودة يتم حسابها حسب رضا المشاركين بنسبة 90% بالمائة سواء أكانوا موظفين أو مستهلكين أو غير ذلك . و عليه فعند الكلام عن مراجعة الأداء لا يعني الأداء ذاته. و إنما رؤية كيفية الانتقال إلى الشفافية . و هي الكيس الذي

²⁶)Lori Goler Janelle Gale and Adam Grant ; **article: that performance evaluations can have real value to employees.** Book : Let's Not Kill Performance Evaluations Yet p12

²⁷) UNITAR : **évaluation des compétences par module , à condition de dépassé le 60% à chaque module** .www. yammer .ibtikari.2016.methodology.p55

²⁸) John Foster : **Discuss work quality not past performance** .p2

توجد فيه الجودة . لأن الجودة إذا ارتبطت بالأداء تعني أي درجة أو مستوى يصل إليه الموظف ليصبح أداءي. أو ليكون عمله ذو أداء . فهو بذلك وصل الجودة في العمل»(29).

و عليه فإن مفهوم مراجعة الأداء هو أساس مفهوم الجودة . لأن مراجعة أداء الموظف لا يعني فقط أن يقدموا ما لديهم من أحسن و لكن يعني أن تقدم المؤسسة لهم ما لديها من أحسن ليحسن الموظفين أداءهم. و بهذا يكون الأداء متبادل و بناء .من دون غياب عنصر من عناصر عملية حدوثه.

ولكن يصبح الحديث عن جودة العمل كأساس للأداء يطرح غموضا هو : كيف نعرف أن هذا الموظف المربي ليس فقط قدم عملا جيدا بل و قد قام بالعمل الصحيح و بشكل صحيح ؟ لماذا بعض الموظفين يحققون العمل الجيد و آخرون لا ؟ ما هي المجالات التي تطبق فيها معايير الجودة أن وجدت ؟ ماذا تريد أن تعرف من رزمة التقييم لعمل المربي في كل مؤسسة من مؤسسات الشباب ؟ كيف نقيس مخرجات عمل المربي ؟ ما المعلومات التي على الموظف معرفتها كي يؤدي عمله بشكل جيد ؟

ما هو الأداء وكيف يمكن أن تراه وهو يسير في مؤسسة الشباب ؟ متى يعرف المربي أنه قدم العمل الأحسن له؟ ما السبب الذي يجعله يرى أنه العمل الأحسن لديه ؟ ما الفرق بين الأداء و المجهود و المخرجات ؟ في أي مكان داخل المؤسسة و المعاهد رأى المربي فعلا أداء عاليا ؟ ما شروط خلق أداء عالي في مؤسسة الشباب ؟

ما نوع العلاقات التي توجد في سياقات الأداء العالي ؟ ما هي لغة الأداء داخل مؤسسة الشباب بناء على تمثلاته ؟

و عليه ، نظرا لإمكانية وجود رزمة كشف و قياس أداء من عدمها .كذلك ارتباط الأداء بالجهد و القدرات . وتغير السياقات التي يوجد فيها المربي الموظف . و اختلاف وظائف مؤسسات الشباب بين بعضها يعني أن مراجعة معايير الأداء ضرورية للتوافق مع مختلف العوامل التي لها دور في الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي و بالضبط عامل المعارف و المهارات و القدرات . و عليه تصبح أداة مراجعة رزمة الأداء للمربي ضرورية .

²⁹) Lori Goler and others : **article; that performance evaluations can have real value to employees.** Ibid, Let's Not Kill Performance Evaluations Yet . p13

7-2 - مفتاح مراجعة الأداء performance reviews⁽³⁰⁾:

أن وضع الحصول على الأداء و مراجعته باستمرار يمكن أن يكون من أجل تسيير مؤسسة الشباب أو الربحية . و لذلك تقوم به دائما المؤسسة أو المسير . لهذا السبب تحضر مباشرة النقاط التي تتم مراجعتها من قبل المؤسسة أو المسير . و مع غياب النقاط الأخرى يصبح الأداء غير ذي جدوى حتى أن الجودة هي حل لمشكلة موجودة مرتبطة بالأداء. الذي هو كعمل رقابي جامد في المعنى controlling paradigm فمراجعة الأداء يعني مراجعة لمصفوفة الأداء و مؤشراتها . إذ تضاف إليها مؤشرات جديدة أو تنقص منها أو تفصل بدقة و أخيرا يمكن أن تلغى و يعاد بناءها من الصفر .

فنتقييم المرابي في مقياس ما مبني على عدة مؤشرات عامة وخاصة تحدد له علامة النجاح المعرفي و المهارية لكن عند تأدية المهام الوظيفية يضع علامة النجاح جانبا و يبدأ بقدراته أو من جديد .

هذا يعني أن مصفوفة المؤشرات المعتمدة للتقييم فيها شروح أداء في حد ذاتها و لهذا تستخدم مفتاح المراجعة كحل لتجسير الشرح بين علامة النجاح الواقعية و علامة النجاح الحقيقية. و هو فعل له دور في تجسير الفارق بين الأداء الواقعي و الأداء الحقيقي للمرابي في مؤسسة الشباب.

فهو يمارس المهام بواقعية بناء على علامة النجاح الواقعية و لكنه لا يمارس المهام حقيقيا بناء على علامة النجاح الحقيقية. وهذا ما يسمى بإعادة مراجعة التوازن إلى الصفر >> 360 reviews Compensation Zero <<⁽³¹⁾ فالسؤال الأول يخص البحث عن القيام بالأداء أي العمل الجيد . أما السؤال الثاني هو البحث في نوعية العمل و كيفية تحديثه و تطويره. و كل ما حدث عليه من تغير أحسن يسمى جودة. و عليه فهناك شقان متلازمين هما الأداء و الجودة. و عليه للقيام بعملية المراجعة تأخذ بالحسبان ثلاثة عناصر^(*) و هي : حقيقة تمثل مكونات المراجعة

³⁰⁾ John Foster : ibid,p3

³¹⁾ John Foster : ibid,p4

*) John Foster : performance reviews: feedback, conducted benchmarking, netted strong negative, making improvements. 360 reviews Compensation Zero. Zilch, Nada.

3-7- مفتاح تقييم أداء كل فرد⁽³²⁾ Evaluating my performance:

إن وضع مصفوفة مؤشرات أداء لمؤسسة الشباب في مجال القدرات : المعرفة ، المهارات، الإعتقادات ، القناعات لكل مربي موظف و ارتباطها بكل دور وظيفي تفصيلي بشكل يرتبط بالأهداف العامة لمؤسسة الشباب و ضمن رزنامة زمنية مبرمجة لتحقيق هذه الأهداف . سيجعل المربي الموظف يقدم نتائج مهما كانت قيمتها . و هذه النتائج العملية الواضحة هي التي توضع في نموذج مؤشرات الأداء ، و بناء على مقارنتها بدرجات الأداء المرغوبة و الموضوعة من قبل مؤسسة الشباب ، يتم تحصيل النتائج الفعلية لأداء المربي . و يسمى هذا الأداء بالأداء الواقعي . و للحصول على النوع الثاني من الأداء و هو الأداء الحقيقي للمربي على المربي الموظف أن يطرح الأسئلة على نفسه قبل أن يتم إدخال نتائج عمله في مصفوفة الأداء.

و هذه الأسئلة تمكن من إثارتها و توجيه القدرات المعرفية للمربي نحو تأدية الأدوار الوظيفية التي تطابق حقيقيا قدرات المربي . والتي تنتج عنها مخرجات حقيقية . وتعمل عملية تقييم المربي الذاتي لقدراته بدفعه نحو تجديدها و تطويرها لتكون مطابقة للعمل الميداني .أي معارف و مهارات ناجعة في مؤسسة الشباب.

ولبدء المربي بالتقييم الذاتي لأدائه في مؤسسة الشباب يبدأ بطرح الأسئلة التالية على نفسه و هي : هل هذا هو العمل الصحيح الذي أقوم به أو سأقوم به ؟ هل هذا العمل الذي قمت به جيد بما فيه الكفاية أم لا ؟

7-4 -مفتاح تقييم المقدرة على التطور evaluate capabilities growth

إن الأداء شيء ثنائي ذو وجهين . هو أن تضع فرد ليقوم بمجهود ليتطور لكنه لا يتطور إلا زملاءه . و شخص تضعه ليقوم بعمل فلا يستطيع القيام به . بينما زملاءه يستطيعون . فالعامل الأول يوجد عنده أداء محدد يعبر عنه بالمجهود .

³²⁾ John Foster : Discuss work quality not past performance . p 13

أما العامل الثاني فلا يوجد لديه أي مجهود نهائيًا. هل لدي القدرات الكافية للنجاح عند القيام بهذا العمل؟ ساعدوني على تحديد طبيعة عملي؟ ما القدرات اللازمة التي احتاجها للتطور في عملي؟ هذا ما يسمى الأداء الفردي الضعيف . و لا يعني أنه غير قابل للتطور اذا توفرت قدرات لدى المرءي . أما إن كان خالي من القدرات أو قدراته ضعيفة فيعني أن أداءه يبقى ضعيفا و لو صرفت عليه كل الإمكانيات . و هذا ما يسمى المقدره المرتبطة بالقدرات و الاعتقادات و الفعاليات و ليس المرتبطة بالمعارف و المهارات التكوينية .

7-5- مفتاح تثبيت الموازنة determine compensation

هل هذا العمل الذي أقوم أو قمت به أو أنتجه يوازي ما يقدم لي من امتيازات و مال؟ كيف يمكن أن أقوم بعملتي بدقة دون نقصان؟ و قد عمل على تطبيق >> برنامج عمل الأداء يسمى برنامج 15Five لتمكين الأداء . و يعمل على تحضير التقارير الدورية للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات و الوسائل لتحسين الأداء << (33).

و رغم ذلك فالوسائل التكنولوجية و البرمجية غير كافية لتحسين الأداء كونه يرتبط بالشخصية و الدافعية و التحفيز و السياق و لذلك أثرت النظرية السلوكية على معاني و مجريات الأداء . و ذلك بتطوير القدرات و تغيير المواقف و إيجاد التدريبات و التحكم و ذلك لدفع الموظف للعمل بفعالية .

7-6 - مفتاح تقديم مقابل يوازي القدرة determine compensation :

و أنه عندما تريد أن تحصل على أداء عالي و إبداع و تجديد في المؤسسة لدى العامل. و في نفس الوقت توازي ذلك. فإن العامل يرفض أو ينفر من ذلك. كون لا أحد يدفع نفسه إلى مخاطر عدم القدرة .

و عليه للحصول على الأداء تحتاج لتقييم القدرات و نموها evaluating capabilities growth مقارنة بما يوجد في سوق العمل أو سوق المنافسة. ثلاث مرات في السنة. و هو نفس التقييم الذي

³³) Jim Gilchrist B.E.S. The Performance Chain Reaction , Individual and Organizational Performance Enhancement 26 oct . 2016.p4

يكون عند توظيفه . لكن بمتغيرات جديدة . فماذا تعني خبرته لفعل عمل ما أم لا ؟ ما الدور الذي تؤديه هذه الخبرة ؟ ما العمل الذي هو قادر على أن يؤديه ؟ و ما مستوى مسؤوليته في ذلك العمل ؟

7-7- رزنامة الأداء مفتاح

إن كل مؤسسة لها أداء أني و يعتمد أداءها بشكل أساسي على أداء الموظف فرديا . فإختيار المؤسسة لهذا الموظف يعني اختيارها لهذا الأداء دون ذلك . و إن عدم حصولها على نتائج تقابل أهدافها، يعني أولا أن أداءها ضعيف . بل في المقام الأول أن أداء الموظف المختار ضعيف⁽³⁴⁾ . وعليه حتى تحسن المؤسسة من أداءها تقوم بانتقاء أو التحول نحو إختيار أداء فرد آخر، كحل سريع . وأن تقوم بتقديم تدريبات لتطوير أداء الفرد الأول . و ما تتفقه من مصاريف و تكلفة عامة عليه .

و عليه فأداء المؤسسة يتشكل بطريقة تسلسلية مع أجزاء أخرى تمتلك الأداء . من الأفراد فرادى إلى فرق العمل . ومجموعها هو الذي ينتج الأداء الكلي للمؤسسة أو ينتجون الأداء المتوقع عن كل مؤسسة . و عليه فالأداء هو عبارة عن معارف و قدرات . فالموظف الذي يعرف، هو من يقوم بالعمل ذو الأداء و الجودة . و المؤسسة التي تعرف هي التي لها أداء .

و لذلك يطرح دائما السؤال عند تطوير أو تحقيق الأداء المؤسسي كما يلي: من تعرف ؟ ماذا يعرف ؟ ماذا يقدر على تطبيقه ؟ من معارف و مهارات و هذا لوضع برنامج عمل تتحقق به نتائج عملية

<< (35) The best predictor of future performance is past performance >>

إن نجاح المؤسسة يعتمد على عدة عوامل منها المسير، وسائل توقع النجاح، أداء فريق العمل و أداء الفرد . وأغلب المؤسسات الناجحة لها برامج عمل تتوفر على أهداف تنمية قدرات الأداء للمؤسسة و للفرد و للجماعة.>> و تطوير وسائل توجيه الأداء عن طريق التقارير الدورية لمصفوفات المؤشرات . و تعمل على توظيف أفراد مهمتهم ضمان

³⁴⁾ Jim Gilchrist B.E.S. The Performance Chain Reaction , Individual and Organizational Performance Enhancement, ibid,p4

³⁵⁾ Jim Gilchrist B.E.S. : idem. P5

وجود أداء نوعي للمؤسسة و ضمان وضع معايير أداء متطورة و متكيفة مع أهداف المؤسسة عندما يتعلق الأمر بتوظيف أفراد خارجيين أو أفراد من داخل المؤسسة ذاتها.

و لذلك يصبح الأداء ضروري بالنسبة للمؤسسة لبلوغ أهدافها ، و هذا ما يجعل الأفراد الموظفون أكثر إنتاجا لخضوعهم لغريال مؤشرات الأداء . كما يمكن للمؤسسة ذاتها أن تكون عاتقا أمام الموظفين على استقبالهم مؤشرات الأداء و العمل بها، في حالة أن المؤسسة ذاتها لا تتوفر على أهداف أو لا تتوفر على مصفوفة مؤشرات أداء، ليس للعمل فقط و إنما للمؤسسة ذاتها . و عليه في هذه الحالة يبقى الفرد الموظف خارج مجال الأداء لأن المؤسسة خارج رزمة مؤشرات **Stay Out of the Performance Grey Zone** <<(36).

و النتيجة يصبح العامل خارج المؤسسة. وتصبح المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على رزمة ناجعة للأداء و الفاشلة من لا رزمة أداء لها و لعمالها أو برزمة غير ناجعة. و تبقى مؤسسة الشباب خارج دائرة الأداء اذا لم تكن أصلا لديها رزمة الأداء للمربي، لكشف وقياس و تقييم أداءه . أو تكون رزمة غير ناجعة.

و عليه فالأداء >>.. يعمل على خلق الفرص و الاعتراف بالفرد و الشعور بالتحدي *performance creates opportunity* و التنمية و رفع قدرات فريق العمل. فالأداء الجيد يكون الفرد فيه قد رفع من قدراته لأنه ربح عدد معتبر و متتابع من الخبرة في الأداء و أصبح في وضعية حسنة لرؤية زملائه وهم يريدون اكتساب الأداء و يتنافسون بينهم داخليا و خارجيا .

أما الجهة الثانية فإن الأداء الضعيف له الأثر العكسي تماما مع ضمور الدافعية للعمل و بروز التشاؤم و الإحساس بالفشل **True Talent Never Cheats** . و أحيانا الانقطاع عن المؤسسة وهي ناتجة عن الأداء الضعيف للمؤسسة .

و عليه فالمؤسسات التي تمتلك أداء عالي تمتلك الجودة. فأداء التنظيم يعمل على الرفع من أداء الموظف و يسمح له بالتطور وريدا، وريدا. و تخلق له فرص تحسين الأداء. كما تقدم له التمكين لتطبيق قدراته المعرفية و المهارية . و أحيانا تقدم له التمكين حتى لتطبيق

³⁶) Jim Gilchrist B.E.S. The Performance Chain Reaction. ibid.p9

قناعاته الثقافية و الإبداعية التي تخدم أهداف المؤسسة و ترفع من أداء فريق العمل . ومنه فتوفر المؤسسة على الأداء هو عامل لاستقرار المؤسسة و عمل قوي لبقائها في منافسة باقي المؤسسات التي تقدم نفس العمل أو الخدمة **Performance beget performances** . و بهذا يكون الأداء هو الذي ينتج الأداء << (37)

و >> لمعرفة مستوى أداء المؤسسة تشكل ضابطة قياس لأدائها performance template بمؤشرات ترتبط بأهداف المؤسسة ذاتها أو أهداف الفرد الموظف أو أهداف الجماعة . و تتضمن أولا الموظف الأنسب. ثانيا القدرات العليا ثالثا أما برنامج CAES's (•) يستخدم لمعرفة و تقييم الأداء التقني . كما يستخدم برنامج ستة سيغما Six Sigma (•) لمعرفة القدرات الدنيا و العليا high-potential و كل ما يتعلق بالحوارات و الشخصية و الأفكار و تغير المواقف أي لمعرفة الأداء الكيفي وكلاهما يصنع نموذج عام يسمى نموذج تقييم إثبات الأداء **KPA's pour la performance** << (38)

8- مفاتيح جودة التكوين :

إن أول ملاحظة يراها الفرد حينما يرى موظف أو أكثر ينفون أعمالهم الوظيفية هو >> ملاحظة أن هذا العمل أو ذلك ضعيف. و لكن لتبيان أنه فعلا عملا ضعيف عليك أن تكون مهندس تكوين ؟ وهذا لتقدم للمؤسسة التكوين العملي الجيد كقاعدة أساسية لانطلاقها و بناء نفسها و سيرها . و الملاحظة الثانية التي تتشكل و تظهر في ذهن كل فرد هو كيف يمكن معرفة أن هذا البرنامج يقدم قيمة مضافة فعلية للعمل و منه للمؤسسة ؟ و ليكون التكوين جيدا أو لمعرفة القيمة المضافة << (39) برنامج التكوين يكون عبر عدة مفاتيح هي :

³⁷⁾ Jim Gilchrist B.E.S. The Performance Chain Reaction. Ibid ,p18

*) Jim Gilchrist: B.E.S : six sigma ,ibid ,p19

*) Jim Gilchrist B.E.S : CAES's,ibid ,p19

³⁸⁾ Jim Gilchrist B.E.S : KPA's , idem,p19

³⁹⁾ Nicole Legault : Have you ever Here's How to Prove the Value of Training to Your Organization. Ibid .p21

8-1- مفتاح تحليل و تثبيت الحاجة من التكوين :

أولا - القيام بتحليل الحاجة من التكوين Needs analysis of formation⁽⁴⁰⁾ :

إن الخطوة الصحيحة لضمان أن التكوين يقدم قيمة مضافة للقاعدة الأساسية لمؤسسة العمل فيما يخص الأداء أو غيره . هو القيام بتحليل كل الحاجات من وراء هذا التكوين . و في مسألة تحليل الحاجات من التكوين يوجد نوعين مختلفين من التحليل . تحليل ماذا نريد .

و الثاني تحليل الحاجات من التكوين. لأن الأفراد يريدون عمل ما يريدونه هم و لا يريدون عمل ما يخرج به التحليل للحاجات من التدريب . لأن هذا الأخير أحيانا كثيرة يفرض على الموظف تطوير قدراته و بذل مجهودات أكبر قد لا يستطيع بذلها أصلا . و عليه يعمل على إدخال الانتقاء الشفاف الذي يهدد مباشرة الوجود الفعلي للموظف ذو الأداء أو القدرات الضعيفة .

أما تحليل ماذا نريد . فيقوم على سبر آراء الموظفين حول ما يريدونه هم من تكوينات . فقد يريدون تكوينات تتماشى مع أهواءهم .أو ما يجنونه من فوائد فردية .و أحيانا يريدون تكوينات يتضمن الحاجات الحقيقية للمؤسسة. و لهذا تحليل ما نريد من التكوين يكون في الخطوة الأولى و يليه تحليل الحاجات في الخطوة الثانية . لأن تحليل حاجات المؤسسة و هندسة تكوين يتماشى و يلبي هذه الحاجات هو الضامن الوحيد لنجاعة التكوين. أما الأداء فهو العنصر الثاني .

و لذلك يعتبر تحليل الحاجات يهتم أوتوماتيكيا بما يحدث آنيا في المؤسسة من أداء في ظل قدرات موجودة آنيا في المؤسسة كذلك . قد ترتبط بالجماعة أو الفرد أو المؤسسة ذاتها. و الهدف الثاني من القيام بتحليل الحاجات لأنه يكشف للمؤسسة أداءها الآني و يضع لها الأداء المستقبلي الحقيقي الذي ترغب في بلوغه مقابل القدرات الآنية الموجودة و القدرات الحقيقية المرغوبة. و عليه فالشرح يوجد بين الأداء الآني و القدرات الآنية .

⁴⁰) Nicole Legault : How to Do an E-Learning Needs Analysis. ibid. p5

و الشرح الثاني بين القدرات الآنية و الأداء المستقبلي المرغوب. و هذا ما يسمى بالهوة في الأداء. أي الفارق بين القدرات الآنية و الأداء الآني. و الفارق بين القدرات الآنية و الأداء المستقبلي.

و بناء على هذه المسألة يكمن الترابط بين مقارنة الحاجات و مقارنة الهوة لتحديد أي نوع من الأداء و بالخصوص الأداء الذي يكون عامله : المعارف و المهارات و القدرات . فمقارنة الكاب و هي المعرفة و الفعل و الممارسة تتماشى مع مقارنة الهوة و الحاجات . و كلاهم يهدف إلى بلوغ نفس هدف أية مؤسسة تريد تحقيق قيمة مضافة معتمدة على تطوير أداء موظفيها . و هذا الهدف الواحد هو خلق الموظف الناجح أي الموظف المربي السمات .وهي المقارنة الأخرى التي تتماشى مع المقاربات المذكورة

ثانيا- تثبيت الحاجة من التكوين (41)

إن تحليل الحاجات وفقا للرؤية التقليدية ترتبط بتحليل حاجات المجتمع العامة. و لكن هنا تعني شيئا آخر . فالسؤال الذي يطرح نفسه لمعرفة هذا الشيء و المعنى الحديث للحاجات، هو ما العملية التي تقوم بها المؤسسة لكي يكون الكلام عن أن هناك حاجة فعلا للتكوين؟ و بعد ذلك التحدث و الكلام عن تحديد نوع التكوين .

إن نجاح البرنامج التكويني و حتى يكون له معني هو أن يكون يعالج شرح في الأداء أي هوة. فيعمل البرنامج على تحديد هذا الشرح أولا ثم تطبيق هذا البرنامج يعمل على تجسير هذا الشرح . وهذا ما يسمى التكوين النظري .أما إن كان لا يوجد أصلا أي شرح أو هوة في الأداء. فيعني أن هذا البرنامج التكويني ليس حقيقيا. أي ليس الذي تحتاجه المؤسسة بل ما تريده فقط .

ففي كثير من الحالات يكون التكوين مبني على أوامر قانونية و يتضمن نوع من الانتظام لكنه لا يستجيب لحاجات التكوين فعلا . و عليه ليس من الضروري القيام بتحليل حاجات التكوين إلا إذا طلب ذلك و بالحد الأدنى.

⁴¹) Nicole Legault: Training Needs Analysis: When is E-Learning The Solution? ,Ibid, P7.

و لكن معالجة التكوين شيء ومعالجة الشرح الموجود في أداء مؤسسة العمل هو شيء آخر مكمل لحاجة المؤسسة لمعالجة التكوين قبل أن يدخل المربي أصلا للعمل .
أي معالجة التكوين لحاجة المؤسسة و المربي قيد الدراسة أو قيد المسابقة أو قيد الرغبة الأولية للانتماء إلى معاهد التكوين .

و عليه فمسألة تثبيت الحاجة من وراء التكوين أو التي يتضمنها التكوين سواء أكان المربي في قيد الدراسة أو قيد العمل. فالحاجة واحدة هو تأدية وظيفة بأداء. فالبرنامج يقدم مهارات و معارف لتحصيلها. و يقوم المربي بتنفيذها في الوظيفة . تستقبل مؤسسة العمل هذا التنفيذ ، لبلوغ أهدافها الخاصة . و لا تكون إلا عبر الأداء الوظيفي .

و عليه فهدف المعاهد ليس فقط تقديم معارف و مهارات للمربي و إنما تحضيره لتحويلها لمؤسسة العمل و تنفيذها لها حتى يحقق درجة الأداء . و عليه يكون دور المعهد قد إنتهى و يعود من جديد لممارسة نفس الخطوات مع كل مربي جديد يدخل التكوين.

8-2- مفتاح تثبيت الأداء في مؤسسة الشباب

أولاً - تثبيت الأداء المفروض و المتوقع : و لفعل هذه المرحلة عليك أن تتجزز مقابلة أسئلة مع مسيرين للمؤسسة أو أن تكون تلاحظ و لاحظت الخطوط العريضة لأداء الموظف و المؤسسة . و يكون بالعمل داخل هذه المؤسسات أو التعامل مع أداء موظفيها .

ثانياً - تثبيت الأداء الآتي للموظفين: و يكون بالمعايشة أو الملاحظة أو سبر الآراء أو البحوث و الأرقام و المقابلات . فإذا كان القيام بعمل تأطير فوج من الشباب على التدريب على مهارة الموسيقى . و عوض أن يؤديها المربي الموظف خلال شهرين يؤديها خلال سنة كاملة . و يكون نفس الشيء ما نشاطات أخرى .

8-3- مفتاح تحليل الشروخ :

أولاً - تحديد شروخ التكوين بالعمل: قارن بين ما المتوقع من المربي أن يقوم بهذا الدور مع كيف يقوم بنفس الدور حالياً. و عليه أن تحسب الفارق بينهما لتحديد هوة الاختلاف. أو ما يسمى بالشرخ . سواء في الإطار الزمني. أو الطريقة أو عدد المتعاونين أو النتائج . فإنجاز برنامج نشاط شبابي عند مقارنة المدة المفروضة للإنجاز و مدة الإنجاز الحقيقية تحدد لنا شرخ الأداء بالساعة.

ثانياً- تثبيت أسباب شروخ الأداء Performance gap (42) :

و هذه المرحلة مهمة لكونها يبني عليها أي برنامج تكوين جديد أو حلول مقترحة لأنها تكشف الشرخ الموجود في الأداء . لأنه دون كشف هذه الهوة فستظل البرامج التكوينية تقدم للمربين و يبقى التكوين مستمرا مئات السنين و لكن من دون نتائج ملموسة . أو من دون دور فعال.

فالعديد من المربين عندما يوظفون سرعان ما ينسون ما حصلوه من معارف و مهارات و آخرون لم يحصلوها أصلاً للقيام بهذا العمل الوظيفي أو ذلك. و لا يعزى هذا الشرخ أو الضعف في تأدية

⁴²⁾ Nicole Legault : Training Needs Analysis . Ibid,p9

المهام الوظيفية إلى التكوين فحسب بل إلى عوامل أخرى أيضا كعدم توفر الوسائل المناسبة للعمل أو قلة الأفراد الموظفون و ضعف التوجيهات من قبل المسيرين أو عدم وجود صدى العمل عند الموظف .فكل هذه العوامل يمكن أن تحصر .

و لكن المهم في هذا البحث هو البرنامج التكويني كعامل من بين العوامل المتعددة و الدور الذي يؤديه في رأب و تجسير الشرخ الموجود الأداء. و عليه لا يتطلب الأمر أن تكون دراسات مفصلة حول دور كل عامل و لكن يتطلب توفر عدد من المعطيات منها معايشة الباحث لبرامج تكوين متعددة و معايشته و ملاحظته اليومية لمؤسسات الشباب و كيف يؤدي المربي الأدوار فيها . و المشاكل التي يعانها. و المشاكل التي يخلقها هو نفسه في المؤسسة . و بناء عليه فان تحديد الشرخ في الأداء يعني ربط عامل التكوين بأداء المربي سواء ارتفع أو ضعف. رغم وجود أسباب أخرى .

ف عزل عامل برامج التكوين من مقاييس التكوين في المعاهد يمكن أن يساهم في كشف الشرخ . فالمربي يقوم بتدريب فوج على مهارة التصوير يفترض أن يقوم بتدريب الفوج في مدة أسبوع إلا أنه يقوم بها في مدة سنة . و مربي آخر يقوم بها في مدة شهر . و آخر لا يقدر على تأدية هذا الدور في كل الحالات.

هذا يعني أن هناك شرخ مرتبط بالقدرات المعرفية و المهارية . التي ترتبط مباشرة ببرامج التكوين في المعاهد. و عليه هل يمكن تقديم برامج أحسن تستجيب لحاجات المربي الوظيفية و تستجيب لحاجات المؤسسة ككل .

فهذه هي المشكلة المطروحة. وهي ربط التكوين بالميدان . و قد يبدو هذا الشرخ بسيطا لكنه يتطلب خطوات و مراحل لتجسير الشرخ الموجود بين الميدان و برامج التكوين. فقد يكون الميدان. و عليه ما المقاييس التي من المفروض بناءها لتتماشى و الميدان.

8-4- مفتاح صناعة الحلول التكوينية :

و عند معرفة أن سبب الشرخ في الأداء ناتج عن أسباب معرفية و مهارية ، هنا يمكن أن يتم برنامج تكوين أو تدريب للمربي الموظف داخل أو خارج مؤسسة التكوين . و ليس من الضروري القيام بتكوين شامل أو نظري يكون داخل معاهد التكوين . فيمكن

بعض المساعدات المعرفية أو المهارية في العمل من تنتهي بالتحكيم يمكن أن تغير الأداء و ترفع من درجته .

و لذلك ليس مهما أن يتم تصور أن برنامج التكوين في المعاهد لا يفي بالحاجات لأن الأداء له عوامل متعددة كنوعية المكونين ، الدافعية للتكوين و الدافعية للعمل بالنسبة للمربي الموظف، ظروف العمل و الوسائل اللوجستية ، ثقافة العمل و قيم المؤسسة و قناعات المربي .

و عليه يمكن تحديد نوع التكوين المناسب من معارف و مهارات داخل المعاهد أو داخل مؤسسات الشباب. و لكن المشكلة هي كيف تحويل هذه التكوينات إلى العمل بحيث يحملها المربي و يجد سهولة في تطبيقها على أي عمل يدخل ضمن وظيفته في مؤسسة الشباب. فتعويض التكوين بتكوينات عملية أخرى . و يكون باستخدام : >> 1- التكوين العملي في العمل 2-التكوين التخصصي في العمل حول أدوار وظيفية بعينها .3-التكوين بلعب الأدوار الوظيفية .4-التكوين بالاستبدال الوظيفي المؤقت . وهو ليس مثل الانتداب. 5-التكوين بنتائج العمل . و يبنى على مقاييس يتعهد الموظف بتطبيقها و ما يحصل عليه من نتائج عمل تمثل أداءه 6- التكوين الدوري المبرمج القائم على النتائج التطبيقية للعمل << (43) . و عليه يكون :

أولاً- صناعة معارف و مهارات عمل :

و يكون بالتدريب على نشاطات و ممارسة أدوار عملية كما هي موجودة في مؤسسات الشباب. فممارسة دور المسير أو المدير أو المشرف عمليا لا يكون إلا بدروس تطبيقية عملية . يقوم المربي بممارستها أثناء التكوين و التريصات .

فإنجاز التقارير أثناء التريصات لا ترتبط بالأدوار الوظيفية له بل التكوينية . وتسمى هذه العملية بطريقة وضع اليد على الدور. إذ تسمح بتطوير و زيادة معدلات تحويل القدرات و المهارات و المعارف إلى العمل. فمؤسسة الشباب مثلا يمكن أن تطبيق ما يسمى بتحويل

⁴³) Nicole Legault : Training Needs Analysis. Ibid, p10

القدرات بلعب الأدوار الحقيقية .أي تحمل تسيير و ممارسة هذا الدور أو ذاك بالتناوب .
و هي طريقة تسمح بإبراز القدرات و تزيد من معدل المنافسة .

على عكس طريقة ممارسة الدور المفتاحي أين يكون احد المربين هو من يمارس
هذا الدور لمدة سنين ربما تصل إلى حد تقاعده مما لا يفتح الباب ابدأ لخول مربين آخرين
لممارسة نفس الدور . و هذا ما يسمى بالموظف المفتاحي .فعندما يغيب أو يمرض
أو يتقاعد أو تكثر عليه الأدوار و التكاليفات تصبح المؤسسة تبحث عن مربي آخر يخلفه في
الوظيفة لكن لا تجده بنفس القدرات المبنية على الخبرة بل بقدرات مبنية على المعارف
و تسمى اليد الضعيفة Hands-down.

و لذلك تلجا اغلب المؤسسات إلى وضع مساعد الموظف المفتاحي . و لكنها طريقة
أثبتت فشلها في زيادة معدل الأداء و في تجسير الشروخ فيه.

ثانيا - تحويل المعارف و المهارات إلى العمل (44) :

إن أحسن عمل يقوم به من يخطط لصنع برامج التكوين .هو أن يضع هدف أساسي عند
صناعة أي مقياس أو برنامج و هو تسهيل و مساعدة المربي ليس على حمل المعارف و المهارات
و رفع درجات تحصيلها بل بالعكس مساعدة المربي و التسهيل له و تمكينه من تحويل المعارف
و المهارات إلى العمل.

و الجدير بالذكر أن هذا هو الشرح الثاني الموجود في برامج التكوين . وهو عدم قدرة
المربي على تحويل المعارف و المهارات إلى الوظيفة. فممارستها في الحياة العملية الحقيقية
داخل المؤسسة هي الهدف الأساسي لأي برنامج تكويني .

و لكن الضعف في ممارستها يعني أن الهوة موجودة داخل برامج التكوين ذاتها. من
دون الإعتماد على الشروخ الموجود في الأجزاء الأخرى المكونة للمؤسسة من مسيرين و
قوانين و ظروف عمل و تشريعات و تمويل.

44) (p3. Nicole Legault: 4 Tips to Promote Transfer of New Skills to the Job)

ثالثا - منح الوقت للموظف للاسترجاع : Reflect

إنه لمن المهم أن يتكون المربي في مقاييس مهما كان نوعها وحجمها . و لكن الأهم هو عند دخوله للعمل كموظف . هنا تبدأ مشاكله المتمثلة إما في توافق أو تطابق معارفه و مهاراته التكوينية مع أجزاء الوظيفة .

و عليه حتى لا يجد نفسه مضطرب في أفعاله تجاه ممارسة هذا الدور أو ذلك ، يمكن للمؤسسة أو المسير أن يمنح له الوقت في تأدية هذا الدور افتراضيا ثم حقيقيا ليسترجع قدراته ثم يقوم بغريلة ما يتوافق مع الدور و يبعد ما لا يتوافق مع الدور من معارف و مهارات . و بعدها تكون مرحلة رؤية الحاجة للتكوين العملي الإضافي للمربي لتجسير الضعف يكون محسوبا لا مناسباتي أو مبني على قوانين لأغراض الترقيات الوظيفية السلمية و التي تحسب بالجانب المالي.

و عليه لا تكون ترتبط بحاجات المربي أثناء لتأدية الوظيفة. فعمليات التوافق و التنافر بين المعارف و المهارات مع ما يحتاجه تأدية دور وظيفي ، يفرض على المؤسسة أن تضع المربي في وضعيات وظيفية حقيقية ، تسمح له بمعرفة هذا التباين و التوافق. و الجدير بالذكر أن تكوين المربي على المقاييس مهما كان نوعه ، يمكن أن يطرح عليه سؤال في نهاية إنهاءه للتكوين حول ماذا يمكن أن يوظف من المعارف و المهارات المحصلة في عمله. و للتأكيد فإن هذا السؤال لا توجد له إجابة خاطئة أو صحيحة .

لأن المهم بالنسبة للعمل هو أن ينجز بأي طريقة يتم تكييفها. و عليه يمكن طرح السؤال على المربي كيف يمكن أن يوظف هذه المعارف و المهارات في أداء وظيفته .

فكل مربي موظف قد يتواجد في وظيفة معينة ضمن المؤسسة أو يؤدي دورا محدد. بل أن الدور الذي يؤديه في سنواته الأولى ليس نفسه الذي يؤديه في سنوات الخدمة الأخيرة .

و عليه كيف يمكن توظيف المعارف و المهارات المحصلة من المقاييس سؤال يبقى دائما يطرح على كل موظف مربي . بل على كل من تلقى تدريبا أو تعليما أو تكوينا. لأن العمل و الموقف و السياق و الشروط و كل التفاصيل الصغيرة التي تحيط بالعمل هي

التي تفرض على المربي تكييف معارفه و مهاراته و أن لم يكفي ذلك فسينتقل إلى استخدام قدراته ثم إلى استخدام قناعاته للقيام بالعمل .

رابعا - بناء برنامج وظيفي معرفي تطبيقيا : Action's Plan

و يعني أن يبني الموظف برنامج معارفه و قدراته و مهاراته و قناعاته بشكل واضح بمفرده أو بالمساعدة ثم يبني برنامج عمل. أي ما يؤديه من أدوار و لو كانت تفصيلية . ثم ربط البرنامجين . لرؤية مدى استجابة برنامجه الخاص بالمعارف مع ما تحتاجه تنفيذ الأدوار العملية . و هي عملية تسمح للمربي بكشف الشروخ أو النقص الموجود فيما يحمله من معارف و مهارات و حتى الشروخ في قدراته و قناعاته الوظيفية .

خامسا - تحديد المشاكل الإعتراضية Obstacles

إن الحديث عن المشاكل الإعتراضية يعني العراقيل أو الأخطار . فأحيانا المربي الموظف يشعر بل يعيش مشاكل وظيفية ترتبط بمختلف العوامل و الجوانب مما يشعره بعدم القدرة على أداء الوظيفة أو تحقيق الأداء و النتائج ليس التي ترغب فيها المؤسسة فقط بل التي يريدها هو . مثل عائق قدم الوسائل اللوجستية أو قدم الوسائل البيداغوجية لاكتساب المعارف و المهارات. أو الطموحات الزائدة أو عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة والتي ترتبط بثقافة العمل و البيئة المحيطة و الداخلية .

و عليه فالموظف يجد المسوغات لربط مستويات الأداء بين الحين و الآخر إلى جملة هذه العوائق و الأخطار . مما يجعل التركيز على أداء الدور بمعارفه و قدراته غير مطروح أو مخفي .

و بناء عليه فتوضيح دور المعارف و المهارات التكوينية للمربي الموظف في الأداء لا يمكن أن تخفيها العوائق و الأخطار ، لأن الهوة و الجسر الموجود في أي أداء و القائمة على ضعف أو تباين التكوين مع العمل يختلف عن باقي الجسور الناتجة عن عوامل أخرى لها دور هي الأخرى في الأداء الوظيفي.

و منه فإن أحسن طريقة لإبراز العوائق في العمل هو مناقشة ظروف العمل في نهاية كل يوم.

8-5- مفتاح قياس الاستثمار في التكوين Measure the ROI of Your formation (45) :

إذا لم تستطيع قياس التكوين الذي تقوم به أو تريد القيام به .التكوين الذي يحفظ المال و الوقت للمؤسسة و يحقق تطبيق القدرات. فان هذه المؤسسة ستبقى تبحث عن المسيرين الواحد تلو الآخر لإيجاد القيمة المضافة لها . و تصبح تستخدم كل أنواع التدريبات المتتالية و حتى التي تعتمد على أرقى الوسائل التكنولوجية من وسائط إعلام آلي و غيرها.

إن >> حساب المداخل من أي تكوين هو ما يسمى روي R.O.I. هذه المداخل ليست مالية فحسب. بل اجتماعية و اقتصادية و نفسية . فاستقرار المؤسسة ضمان لاستقرار الموظف <<(46) . و ضمان لرضا الشاب الذي تقدم له الخدمة عبر مؤسسات الشباب. و الشيء المهم أن مداخل التكوين يجب أن تكون متوازنة مع تكاليفه . ففي هذه الحالة يسمى التكوين الصحيح. أما في حالة أن تفوق مداخله تكاليفه ففي هذه الحالة يسمى التكوين الفعال و الناجح. أو التكوين ذو الجودة العالية .

و بناء عليه .ففي تحليل المداخل و التكاليف التكوين مشكلة هو منه من يحسب المداخل على أنها ماله فقط و عليه يحسب نجاعة التكوين . و منه من يتعدى هذا المعيار التقليدي و يحسب الرضا الوظيفي و الرضا بالتكوين و درجات الجذب و النفور من التكوين و من المؤسسة الموظفة ذاتها. و عليه الوجود الفعلي للاستقرار الإجتماعي .

و نفس الشيء حول تكاليف التكوين .التي تحسب بالجانب المالي. فالمبلغ الذي ينفق على التكوين هو الذي يحدد نجاعة أو ضعف التكوين .

ورغم أهمية هذا العامل المالي في التكاليف و المداخل إلا أن عامل مثل الدافعية الذاتية للعمل ، و التنافسية في العمل و القدرة على الإبتكار ، التكيف مع الأدوار، الضمير الجمعي و القيمي الذي يخدم إنجاز العمل بأداء ، مستوى امتلاك المعارف و المهارات . و إلى جانب ظهور عامل جديد له دور فعال في تأدية العمل يسمى عامل القناعات . أي قناعات كل عامل في التكوين و العمل و تحسين القدرات . بل و قناعاته تجاه المؤسسة ذاتها .

⁴⁵⁾ Nicole Legault : How to Calculate the Cost-Benefit of Your E-Learning Course, p17

⁴⁶⁾ Nicole Legault : 4 Tips to Promote Transfer of New Skills to the Job .ibid, p 18

و ارتباطا به المشكلة الأساسية بالنسبة لكل مؤسسة تجاه الأداء هو كيفية حساب >> تكاليف التكوين و مداخل التكوين << (47) . أي حساب تكاليف الأداء بالتكوين و مداخل الأداء بالتكوين . و يكون بمراحل خطوة ، خطوة في عملية متسقة :

أولا - حفظ الوقت و المال : عندما تقوم بتكوين الأفراد على كيف يؤدون هذا العمل فانك تبين لهم على الأقل الطريقة و الوقت الكافي و الناجع لإتمام العمل . و لكن على عكس ذلك عندما تكون في سياق أن الموظفون يقومون بالعمل بطريقتهم الخاصة فانك على الأقل و في الغالب يجب أن تضمن أن بعضهم يقدمون هذا العمل بنجاعة مقارنة بغيرهم من زملاء العمل.

وهذا يعني أن العمل من دون التكوين الجيد ، فإن بعض الموظفين سيضيعون الوقت و المال و الجهد، مما يجعلهم في النهاية غير قادرين على أداء واجبات الوظيفة التي يعينون فيها.

أو على الأقل لا يستطيعون القيام بأدوار معينة ضمن وظيفتهم .أو يؤدونها من دون نجاعة . فلا تنتظر إذا إلا النتائج التي لا ترتبط بالأهداف الموضوعة للمؤسسة .

ثانيا - انتظام المؤسسة و استقرارها :

بالإضافة إلى حفظ و عدم هدر المال و الجهد و الوقت عن طريق توجيه الموظفين و تميطهم لتحسين قدراتهم فانك ستجد نفسك قد خلقت الاستقرار و الانتظام المؤسسي عبر تكوين الموظفين.

و لعل أهمية التكوين ودورها في استقرار مؤسسة الشباب يمكن كشفها بمثال عندما يحدث تناقض عند صاحب الطلب الاجتماعي على الخدمة أو من توجه له الخدمة و هو الشاب بالضبط . فعندما يحسسه مربي بمعلومات حول مخاطر العنف أو المخدرات و يحسسه مربي آخر حول نفس الآفة بمعلومات مختلفة أو مناقضة أو غير مقنعة فإنه تصبح مشكلة . مشكلة أساسية تتعلق بضعف التكوين و تناقض معارفه .

⁴⁷⁾ Nicole Legault : How to Calculate the Cost-Benefit of Your E-Learning Course.ibid .p16

وأن المرابي ضعيف في تكوينه . وقد تتعدد العوامل و الأسباب و لكن في هذه الحالة التركيز يكون مباشرة على قوة المعارف و المهارات و القدرات في تأدية الدور تجاه الشاب. وأن الشاب يكون قد بالغ في طلباته و زاد في حاجاته أمام المرابي .

و عليه فدرجة إنتظام المؤسسة هي التي تضمن الاستقرار لها و استقرارها مبني على صناعة مريون موظفون واثقون confident بأنفسهم ويعمل التكوين على خلق الثقة بالنفس والافتناع الذي يحتاجونه لتحسين عملهم.

و لذلك لا يوجد شيء أخطأ من أن لا يعرف الموظف ماذا يمكن أن يفعل إزاء مواقف و سياقات عمل معينة مستجدة أم لا . و أن الموظفين عادة ما يترددون أو يخشون أن يسألوا غيرهم حول ماذا سيفعلون إزاء هذا أو ذاك العمل. و كيف يؤدونه. و يعتبرونه دليل على عدم قدرة الموظف على تأدية هذا العمل.

و عليه الموظف الواثق من نفسه يعلم و يدرك جيدا كيف يقوم بعمله و لذلك يكون له الرضا الوظيفي. على عكس الذي لا يعرف إذ يكون غير متأكد من فعل عدة أشياء على الطريقة الصحيحة . و لذلك يكون غير راضي وظيفيا. و أحيانا يظهر الإنطواء الإجتماعي و يخلق الصدمات غير المبررة للتغطية على الضعف.

إن الأهمية عندما تقوم مؤسسة معينة بتقديم التكوين للموظفين أو لمن يريدون أن يتوظفوا فإن أهم شيء يؤخذ بالحسبان قبل كل شيء هو الكلفة المالية للتكوين. أو ما يسمى بالعنوان المالي للتكوين. و الذي يتضمن كل التكاليف الخاصة بالمسائل اللوجستية و البيداغوجية و التقييمية و المعرفية ذاتها. وحتى الجانب المحيط بالتكوين من بيئة شاملة .

فالتنظيمات أو المؤسسات عندما تبدأ في تقسيم العنوان المالي لفروعها العملية، يكون محور التكوين كأول محور تقتطع له كلفة مالية خاصة به. و لكن لماذا ؟ لأن كل مسؤول عن مؤسسة يعتقد أنه لإنهاء المشاكل الخاصة بالأداء في المؤسسة لابد من إنهاء ارتباطها التبايني بالتكوين .

وعليه يوجب إنهاء المشاكل الخاصة بالتكوين . و لذلك يقتطعون مباشرة عنوان مالي له. ثم يبرمجون تكوينات و تدريبات.

و في النهاية يبقى الأداء نفسه أو غير المتوقع بلوغه. و النتيجة >> أن الأداء في العمل لا يرتبط بالتكوين في حد ذاته بل بحاجات الموظف في العمل داخل المؤسسة << (48) و عليه يكون يبرمج التكوين المبني على الحاجات و ليس المبني على ما يراه و يقدره المسير أو من وجوب إقتطاع عنوان مالي و إجراء تكوين من أجل حل مشاكل أخرى لا ترتبط بحاجات المؤسسة ذاتها . يمكن أن ترتبط بالمحيط العام من جانب سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي أو أمني .

و بهذا يكون التكوين خالي من أي تحليل ثم تلبية لحاجات المؤسسة أو المحيط لرؤية أي من برامج التكوين هو الناجح حقا و الأصح . و هذا هو مفتاح و حجر الزاوية عند الإنتقال لمحاولة حل مشكلة الأداء في العمل.

و بناء عليه فالتكوين أو التدريب يحل فقط مسألة الأداء عندما تتعلق مشكلته و ترتبط مباشرة بمسألتي امتلاك المعارف و المهارات التي تتعلق بتأدية وظائف و مسؤوليات و تتطلب قدرات خاصة .

و لذلك ترتبط مسألة الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل المختلفة .مثل الدافعية ،النتائج المحققة، الشعور الفردي و الجماعي بالانتماء للمؤسسة ، القدرات الذهنية و البدنية ، عمليات التسيير الصحيحة ، الوسائل اللوجستية و التكنولوجية الصحيحة و القائمة طويلة من العوامل. و عليه فالتكوين ليس دائما هو الحل لخلق أو الرفع من الأداء الوظيفي .فأحيانا تقديم الاعتبار للموظف و إشعاره بالانتماء للمؤسسة يمكن أن يدفع بالأداء إلى أعلى الدرجات . و أحيانا أخرى تدريب الموظف على الوسائل التكنولوجية و البرمجية و تليين ثقافة التعامل معها يكون عامل للرفع من الأداء و حل مشكلة الأداء الضعيف للموظف. و أحيانا يمكن أن تصبح اللغة و التمكن منها عاملا لحل مسألة الأداء.

ثالثا - صحة مخرجات التكوين :

إن القيام بأي تكوين يعني انه يوجد بالضرورة مشاركون في عملية التكوين. من مكونين و مشرفين و متعلمين. و ما يسمى بمخرجات التكوين. هو درجة تلبية حاجات المتعلمين المشاركين . و لا تتحقق هذه الدرجة إلا إذا لبي التكوين حاجات المتكويين .

⁴⁸) Nicole Legault : How to Calculate the Cost-Benefit of Your E-Learning Course.ibid .p17

و عليه يصبح هذا التكوين المبرمج أو المختار يخضع لعدة عوامل تحكمت في صنعه من جانب مالي و مكونين و وسائل متعددة . وعليه يصبح التكوين في حد ذاته نتيجة وجود و تفاعل استخدام هذه الوسائل. وهو بذلك يسمى مخرجا لعدة عوامل شكلته . وهذا ما يسمى بمخرجات التكوين في المرحلة الأولى . أي ما يتضمنه التكوين من برامج و مقاييس و معلومات و مهارات ووقت و كلفة. و هذا ما يسمى كلفة التكوين التي ترتبط بخروج التكوين المختار للتنفيذ لأول مرة.

و عليه فإن تم خلق مقاييس تكوين عالية الجودة سيكون تنفيذها يتضمن كلفة عالية و يتضمن مداخل أو أرباح من التكوين عالية كذلك . فالمحتوى ذو الجودة في التكوين يتطلب الوقت و الإشراف و كل المكونين لعملية التكوين أو على الأقل الذين لهم دور في تكوين هذا المحتوى ذو الجودة ، أن يتوفروا هم أيضا على الجودة . فتكون الكلفة عالية .

و عليه فإن إقناع الشاب بان المربي يقدم له من الخدمة تلبي حاجاته أو ما يحتاجه ، مبني على أن التكوين الذي تلقاه المربي يلبي حاجات الشاب أولا ثم حاجات المربي الموظف ثانيا. و إذا كان الشاب لا يلبي المربي حاجاته أو لا يستطيع تلبيتها رغم المعارف و المهارات. وأن المؤسسة لا تستطيع رغم الوسائل. يعني أن التكوين ضعيف لأنه لا يلبي حاجات الشباب.

و لذلك لا يستطيع المربي أو المؤسسة إقناع الشباب بتلبية حاجاتهم لأن تكوينهم ضعيف . كما لا تستطيع المعاهد إقناع المبرون الموظفون أن تكوينهم عالي و >> ذو قيمة لها دور ناجح في الوظيفة . هذه النجاعة مستمدة مباشرة من نجاعة مقاييس التكوين. و عليه فتكوين المربي في هذه الحالة له قيمة مضافة على الوظيفة في المؤسسة و على المؤسسة ككل. و لكن اذا كان في الوقت نفسها كان التكوين الذي لا يلبي الحاجات الوظيفية للمربي داخل مؤسسته. فيعني أنه لا يصنع القيمة المضافة للمؤسسة << (49) . ومن هنا تبدأ ظواهر الرضا الوظيفي ، استقرار المؤسسة ، انحراف الخدمة ، احتباس أدوار مؤسسة الشباب .

⁴⁹) Nicole Legault : Have you ever Here's How to Prove the Value of Training to Your Organization. Ibid ,p18

و بناء على هذه المفاتيح التي بها تم الحصول على القيمة المضافة من مقاييس تكوين المرين بالمعاهد أو استخدامها و إسقاطها حتى على التكوينات الداخلية و الخارجية التي يقوم بها المرين و هو موظف في مؤسسة الشباب . لأن المفاتيح صلاحية استخدامها تخص التكوين و التدريب و التعليم سواء أكانوا داخليا أو خارجيا .

كما يصلح تطبيقها سواء على مؤسسة حكومية أو مستقلة ، مؤسسة تكوينية خدمتية أو إقتصادية محضة لأن مفهوم الإنتاج قد تغير من التقليدي الذي يعني إنتاج المواد المستهلكة المادية ، و هذا المعنى لم يعد يصلح لأنه توجد منتجات معنوية فكرية و استهلاكها معنوي فكري .

فإنتاج فكرة و الإبداع فيها يعني أنها موجهة إلى سوق المستهلكين و هم المرين أو غيرهم من لهم حاجة في استهلاكها .و لذلك فمفهوم المنتجات و السلعة و المستهلك و القيمة المضافة و المؤشرات و وسائل الإنتاج كلها أصبحت مفاهيم تقليدية من حيث المعنى اذا لم تتضمن المعاني الكيفية و الثقافية و الفكرية و الإبداعية و أنواع الاستهلاك المبنية على أنواع الحاجات.

9- المقاييس والتخصصات والرتب:

لقد إنتقلت أسماء الرتب من القديم إلى الجديد ومعها الحجم الساعي و المواد المدرسة . و بعد مرور سنوات من التوظيف حدثت تغييرات مست الحجم الساعي لتكوين المرين و محاور المقاييس و سنوات التكوين و الدرجة الوظيفية و تسمية الرتبة و الشهادة و الاختصاص. و هي تغييرات مست القطاعات الأخرى إلى جانب قطاع الشباب و الرياضة. و لإدماج المرين الموظفين في الرتب الوظيفية الجديدة لزم المرين بإجراء تكوين يسمى التكوين التكميلي للإدماج في الرتب المستحدثة⁽⁵⁰⁾ . لمدة سنة في بضعة مقاييس ثم إجراء إمتحان الإدماج في مقاييس أقل من العدد المتكّون فيه (*)

⁵⁰ (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قرار وزاري مشترك مؤرخ في 10 شعبان عام 1431 الموافق 22 يوليو سنة

2010 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص و كذا محتوى البرامج للإدماج ببعض الرتب المنتمبة للأسلاك الخاصة

بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة .عدد66 الخاص ، ص9

جدول رقم 3 : يوضح تغير أسماء المرابي من القديم إلى الجديد

مفتش		مستشار		مرابي	مرابي	مدرب	تسميات ⁽⁵¹⁾
مفتش	مفتش	مستشار	مستشار	متخصص	شبابية	شبابية	من 1981
إدارة و	تربية	تقويم و تكوين	تربوي	في الشببية		و	
تسيير			إعلام و توجيه			رياضة	
مفتش الشببية		مستشار تربوي للشببية		أساتذة تعليم	مرابي	مرابي	تسميات ⁽⁵²⁾
				تقنيات	مختص في	شبابية	من 1991
		مستشار	مستشار	التنشيط	الشبابية		
		تقويم و	تربوي				
		تكوين	إعلام و				
		توجيه					
مفتش الشببية		أستاذ تعليم تقنيات		مستشار تربوي	مرابي	مرابي	تسميات ⁽⁵⁴⁾
		P.T.A ⁽⁵³⁾		للشببية	مختص في	شبابية	من 2004
		التنشيط			الشبابية		

* (لم يتم إعادة إدماج المفتشين عن طريق تكوين تكميلي رغم خلق رتبة جديدة تسمى مفتش رئيسي . و اقتصر العمل على باقي الرتب . أنظر نفس المرجع . قرار وزاري مشترك ، عدد 66 الخاص . ص 9

⁵¹ (الجريدة الرسمية الجزائرية مرسوم تنفيذي 91-187 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق ل 1 يونيو 1991 يتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة المكلفة بالشببية و الرياضة عدد 27. رقم 1012. صص. 22-30. الجريدة الرسمية الجزائرية)

⁵² (مرسوم تنفيذي رقم 10-07 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة

مفتش الشباب		مستشار تربوي		مربي مختص في الشبيبة	مربي شبيبة	تسميات من 2010 و قبلها
مفتش رئيسي في الشباب	مفتش الشباب	مستشار رئيسي في الشباب	مستشار الشباب	مربي رئيسي لتنشيط الشباب	مربي تنشيط شباب	تسميات من 2011 إلى (55) حد الأن

جدول رقم 4 : يوضح رزنامة و نوع مقاييس التكوين القديمة لسلك الشباب⁽⁵⁶⁾ بمختلف الرتب و التخصصات

الرتبة المقياس	مربي	مربي رئيسي	مستشار تقييم و تكوين	مستشار إعلام و توجيه	مس /رئيسي	مفتش
1	علم الاجتماع	علم الاجتماع	علم الاجتماع	علم الاجتماع		
2	علم النفس	علم النفس	علم النفس	علم النفس		

⁽⁵³⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قرار وزاري مشترك مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1420 الموافق 3 أكتوبر 1999 يحدد برامج المسابقات على أساس الإختبارات و الإمتحانات و المهنية للإلتحاق بالأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة

⁽⁵⁴⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 23 صفر عام 1425 الموافق 13 أفريل سنة 2004 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للإلتحاق بالأسلاك الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة. عدد42 ص14- 19

⁽⁵⁵⁾ نفس المرجع عدد 66 . صص 9- 20

⁽⁵⁶⁾ المادّة 3 : تعتبر أسلاك خاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة الأسلاك التي تنتمي للشعب الآتية : -الشباب - الرياضة - المقتصدية - النقثيش. الجريدة الرّسميّة للجمهورية الجزائرية /العدد 02 / 24 محرّم عام 1431 هـ 10/ يناير سنة 2010م ص 8

3	بيداغوجية التنشيط	بيداغوجية التنشيط	علوم التربية			
4	العلوم القانونية و الإدارية	العلوم القانونية و الإدارية	العلوم القانونية و الإدارية			
5	علوم الإعلام و الاتصال	علوم الإعلام و الاتصال	علوم الإعلام و الاتصال			
6	تاريخ الحركة الوطنية	تاريخ الحركة الوطنية	تاريخ الحركة الوطنية			
7	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي			
8	النظافة و الإسعاف	النظافة و الإسعاف	منهجية تطبيقية			
9	منهجية تطبيقية	منهجية تطبيقية	النشاطات الثقافية			
10	النشاطات الثقافية	النشاطات الثقافية	النشاطات العلمية			
11	النشاطات العلمية	النشاطات العلمية	النشاطات الرياضية			
12	النشاطات الرياضية	النشاطات الرياضية	تسيير دورات المشاريع			
13	الندوة	تربص تطبيقي	تربص تطبيقي			
14	تسيير دورات المشاريع	مذكرة	مذكرة			
15	لغة أجنبية	إحصاء	إحصاء			
16	تربص تطبيقي	تسيير دورات المشاريع	تسيير نشاطات الترفيه			
17	تقرير نهاية التكوين	تسيير الموارد البشرية و المالية	التسيير			
18	الندوة	الندوة	ندوة			

		لغة أجنبية	المناهج و البرامج	لغة أجنبية		19
		التوجيه و الدعم النفسي	علوم التربية			20
		علوم الإعلام و الاتصال في الأوساط الشبابي	بيداغوجية التقييم			21
		الخدمة الاجتماعية				22

جدول رقم 5: يوضح رزنامة ونوع مقاييس التكوين الجديدة 30 أبريل 2013⁽⁵⁷⁾ للمربين بمختلف الرتب والتخصصات.

الرتبة المقياس	مربي	مربي رئيسي	مستشار تقييم و تكوين	مستشار إعلام و توجيه	مس رئيسي	مفتش
1	علم الاجتماع	علم الاجتماع	علم الاجتماع	علم الاجتماع		
2	علم النفس	علم النفس	علم النفس	علم النفس		
3	بيداغوجية التنشيط	بيداغوجية التنشيط	بيداغوجية التنشيط	علوم التربية		
4	العلوم القانونية و الإدارية	العلوم القانونية و الإدارية	العلوم القانونية و الإدارية	العلوم القانونية و الإدارية		
5	علوم إعلام و اتصال	علوم إعلام و اتصال	علوم إعلام و اتصال	علوم إعلام و اتصال		

(57) الجريدة الرسمية : قرار وزاري مشترك 30أفريل 2013

6	تاريخ الحركة الوطنية	تاريخ الحركة الوطنية	تاريخ الحركة الوطنية	تاريخ الحركة الوطنية
7	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	الإعلام الآلي
8	منهجية تطبيقية	منهجية تطبيقية	النظافة و الإسعاف	النظافة و الإسعاف
9	منهجية تطبيقية	النشاطات الثقافية	منهجية تطبيقية	منهجية تطبيقية
10	النشاطات العلمية	النشاطات العمية	النشاطات الثقافية	النشاطات الثقافية
11	النشاطات الرياضية	النشاطات الرياضية	النشاطات العلمية	النشاطات العلمية
12	تسيير دورات المشاريع	تسيير دورات المشاريع	النشاطات الرياضية	النشاطات الرياضية
13	تربص تطبيقي	تربص تطبيقي	تربص تطبيقي	الندوة
14	مذكرة	مذكرة	مذكرة	تسيير دورات المشاريع
15	إحصاء	إحصاء	إحصاء	لغة أجنبية
16	تسيير نشاط الترفيه	تسيير نشاطات الترفيه	تسيير دورات المشاريع	تربص تطبيقي
17	التسيير	التسيير	تسيير الموارد البشرية و المالية	تقرير نهاية التكوين
18	ندوة	ندوة	الندوة	
19	لغة أجنبية	المناهج و البرامج	لغة أجنبية	
20	التوجيه و الدعم النفسي	علوم التربية		
21	إعلام و اتصال في الوساط الشباني	بيداغوجية التقييم		
22	الخدمة الاجتماعية		(*)	

(*) هذه المقاييس المرسمة بالقرار الوزاري المشترك رقم 30 أفريل 2013 . هي السارية المفعول حاليا و المطبقة فعليا في معاهد التكوين

جدول رقم 6 : يبين المواد المعرفية و المهارية و العلمية .

الرتبة	المواد	مواد نظرية	مواد علمية	مواد فنية
مربي الشباب	علم الاجتماع	الإعلام الآلي	النشاطات الثقافية	
	علم النفس	إحصاء	النشاطات العلمية	
مربي رئيسي في الشباب	بيداغوجية التنشيط	سمعي بصري		
	العلوم القانونية و الإدارية			
مستشار الشباب	علوم الإعلام و الاتصال			
	تاريخ الحركة الوطنية			
مستشار رئيسي في الشباب	النظافة و الإسعاف			
	منهجية تطبيقية			
مفتش في الشباب	النشاطات الرياضية			
	الندوة			
	تسيير دورات المشاريع			
	لغة أجنبية			
	تربص تطبيقي			
	تقرير نهاية التكوين			
	مذكرة			
	المناهج و البرامج			
	تسيير الموارد البشرية و المالية			
	علوم التربية			
	التوجيه و الدعم النفسي			
	علوم الإعلام و الاتصال في الأوساط الشبانية			
	الخدمة الاجتماعية			
	تسيير نشاطات الترفيه			
	التسيير			
	بيداغوجية التقييم			

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للبحث و التحليل

تمهيد:

يركز هذا الفصل على تطبيق الاستمارة ثلاثية الأبعاد. المتكونة من مستويات ثلاثية. مبنية على نموذج التقييم لكيرك باتريك Kirk Patrick كمقاربة منهجية ثلاثية. على عينة نوعية من 464 فرد. هم أفراد موظفين بمؤسسات تتبع وزارة الشباب و الرياضة . موزعين على 5 ولايات ممثلة لجغرافيا كامل التراب الوطني لدولة الجزائر .

هذه الإستمارات متكونة من 11 بعدا ثلاثية ، و 314 مؤشر و إشارة ثلاثية كذلك . مقسمة على 3 متغيرات ثلاثية كذلك هم : مقاييس التكوين ، الأداء الوظيفي ، الجودة. أي 9 إستمارات . لتغطية 4 مراحل ثلاثية هم : مرحلة الاكتساب وتسمى المدخلات. و مرحلة التحويل و تسمى التطبيق أو التنفيذ . ومرحلة الأداء و تسمى بالنجاعة . ومرحلة الجودة و تسمى بالصلاحية .

كما يركز على خطوات تحويل الاستمارة إلى لوحة التحكم ثم تحويلها إلى استمارة محولة أثناء التفريع . كما ركز البحث على استخدام مفردات منهجية عمودية تتماشى وخصوصية الظاهرة في علم الاجتماع . منها مفردة إشارة بدل "بند" ومفردة مؤشر بدل "فقرة" و مفردة البعد بدل "مقياس" . ثم مفردة متغير وسيط ومعدل في نفس الوقت كأعلى مفردة.

1 : منهج البحث:

وارتباطا بطبيعة الإشكالية و ما تمخض عنها من فرضيات و متغيرات و العينة المسحية المتدرجة من المربين الموظفين . فمن الضروري أن تستخدم هذه الدراسة >> المنهج الوصفي - التحليلي . من وصف و كشف وتشخيص وتتبع وتفصيل << (1) ثم التحليل . و باستخدام هذا المنهج سيسمح للدراسة باستخدام أدوات منهجية تقييمية كمية و كيفية و تحليلية بالإضافة إلى الإحصائية . وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول دور جودة مقاييس التكوين على الأداء الوظيفي للمربي بمختلف رتبته و مناصبه النوعية و أدواره خلال سنوات عمله داخل مؤسسات الشباب . استخدمت الدراسة استمارة تعتمد ثلاثة مستويات طبقتها على 459 من المربون الموظفون في مؤسسات الشباب و الرياضة وهي تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة كأفراد العينة في خمسة ولايات

2- مجالات البحث

1-2 . المجال المكاني لمجتمع البحث :

تم توظيف وحدة عمل مساحية (2) كمجال مكاني. و هو خمسة ولايات و ولاية إدارية منتدبة واحدة تغطي كامل التراب الوطني الجزائري هي: مستغانم ، بجاية ، ورقلة ، تيارت ، سكيكدة . و الولاية المنتدبة تقرت . و كان إختيار هذا المجال المكاني مبني على عوامل هي :

أولا : ضرورة تمثيل العينة لكامل التراب الجزائري.

ثانيا : ضرورة تغطيتها للمعاهد الوطنية الخمسة.

ثالثا : التحكم أكثر في مجتمع البحث الأصلي الإجمالي الموزع على كامل التراب الجزائري .

رابعا : ضرورة توسيع استخدام و تطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة باتريك على أوسع نطاق مساحي لمعرفة جدوى تطبيقها لأول مرة في الجزائر ضمن سياقات متميزة و مختلفة و متشابهة .

(1) - معن خليل العمر : مرجع سابق . صص 43 - 115

(2) معن خليل عمر: الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. دار الآفاق ، بيروت ط1 سنة 1983 ص130.

خامسا: ضرورة معرفة جدوى هذا النوع من الاستمارة الثلاثية عند تطبيقها على أزمنة من التكوين مضت و على موظفين لهم أقدمية كبيرة قد أنهموا تكويناتهم بسنوات مضت⁽³⁾ و عملوا لسنوات في مؤسسات الشباب دون أن يتم قياس جدوى معارف تكويناتهم في مؤسسات الشباب .

سادسا: ضرورة جمع أكبر قدر من المعطيات الميدانية حول تحويل و تطبيق معارف التكوين واقعا في مؤسسات الشباب .

2-2- مؤسسات مجتمع البحث:

إن إختيار خمسة ولايات كمجال مكاني الذي يتوزع خلاله أفراد مجتمع البحث ، هو الذي فرض أخذ كل المؤسسات الشبابية الموزعة عبر جغرافيا كل ولاية .

هذه المؤسسات هي التي يعمل فيها أفراد مجتمع البحث كمربين موظفين بمختلف الرتب و المناصب النوعية و التمثيلية. و يتكون هذا المجال المؤسسي لمجتمع البحث من مؤسسات الشباب وهي : دار الشباب ، بيت الشباب ، مديرية الشباب ، مركز إعلام الشباب ، المجالس المحلية للشباب ، مخيمات الشباب ، مجلس التوجيه لديوان مؤسسات الشباب^(1*) ، مجلس صندوق دعم المبادرات الشبانية و الرياضية ، مندوبي الشباب في المجالس المحلية البلدية^(2*) ، الحركة الجمعوية .

ومنه فالمجال المكاني مسحي. أي يضم كل مؤسسات الشباب دون إستثناء . و هذه هي مؤسسات الشباب الرسمية القانونية الموجودة حسب انتماءها المالي و الإداري و التنظيمي الهيكلي كما هو مبين في الجدول:

⁽³⁾ إستمارة كيرك باتريك Kirk Patrick طبقت إلا على الأفراد في الحالات العادية. أي إما يزاولون التكوين مباشرة أو حين ينتهون منه مباشرة أو حين يبدأون العمل مباشرة . لكن في حالة هذه الدراسة فإن الإختلاف عن التطبيقات السابقة هو تجربتها على أفراد قد أنهموا تدريبهم بفترات طويلة و عملوا لفترات طويلة دون وجود أية دراسة بحثية علمية عليهم. أي بطريقة استرجاعية للمراحل. الاكتساب و التحويل و الأداء .

(1*) مجلس التوجيه لديوان مؤسسات الشباب: ويتضمن عضوين أو ثلاثة ينتمون إلى قطاع الشباب.

(2*) مجلس محلي : هو مجلس على مستوى كل بلدية ينتمي ممثل عن قطاع الشباب يسمى مندوب محلي .

جدول 7 رقم يوضح : عدد و أسماء مؤسسات الشباب

مديرية الشباب و الرياضة		ديوان مؤسسات الشباب	
مصلحة الاستثمارات	مخيم الشباب	بيت الشباب	دار الشباب
خلية الإعلام	هيئة التفتيش	مصلحة التكوين و الوسائل	المركز العلمي الترفيهي
ديوان المركب المتعدد الرياضات	مصلحة الشباب	ملعب جوارى	المركز الثقافي

المصدر : إعداد الباحث .

3-2. المجال الزمني لمجتمع البحث: إن المجال الزمني لمجتمع البحث هو :

أولاً : الأفراد العاملين في الميدان الذين لا يزالوا موظفون أو تم توظيفهم . بمؤسسات الشباب فقط . لأنه يوجد مربون غير موظفين أو مربون يعملون في مؤسسات الرياضة أو مؤسسات قطاعات أخرى. فهؤلاء ليسوا معنيين بالدراسة .

ثانياً: كل المربون مهما كانت الرتبة من مربى شباب إلى أعلى رتبة و هي مفتش الشباب.

ثالثاً: كل المربين مهما كانت سنوات الأقدمية، الخدمة، الخبرة. ما دام المربي الموظف لم يتقاعد بعد. فالمربون الموظفون قد تكون لهم سنوات من الخبرة أو يكونوا موظفين جدد. فشرط سنوات الخدمة و المحدد في قانون الوظيفة العمومية ب 32 سنة يعتبر في الدراسة عامل من بين عوامل أخرى تبنى عليه درجات استخدام المعارف و المهارات بالخبرة أو بالقدرات أو بمعارف التكوين لدى المربي الموظف بمختلف رتبه .

رابعاً: جميع المربون خريجي معاهد التكوين، مهما كان المعهد الذي قد تخرجوا منه. ثم أصبحوا مربين عاملين في الميدان بالولايات الخمسة. لأن هناك خمسة معاهد وطنية يتكون فيها المربين في سلك الشباب يمكن أن تخلق تمايز أو اختلاف بين أفراد الرتبة الواحدة في جودة محتوى المقاييس التي تكونوا فيها وطرائق توصيلها حسب كل معهد من المعاهد الذين تكونوا فيهم وتخرجوا منهم المربون

و لهذا التركيز هو على : تقييم المربون للمقاييس التي قد درسوها مهما كان نوعها أو إسمها أو محتواها أو طرائق توصيلها من أي معهد قد درسوا أو ترسلوا فيه عبر التراب الجزائري .

و عليه ، فتقييم المربون لجودة مقاييس التكوين ومتطلباتها و دورها في أداءهم الوظيفي . ينبني على عوامل الخبرة ، العمر ، الجنس ، المنصب النوعي ، المنصب التمثيلي ، المعهد ، الجهة الجغرافية . أو غير ذلك من عوامل أخرى التي قد يحوزها المربون يمكن أن يذكرها كعامل مؤثر في تكوينهم أو في عملهم ، قد يرتبط بعامل الجودة و الأداء . ومنه

3. مجتمع البحث الموظف و العينة المختارة scope of the study

مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يعني >> جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث . و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة << (4)

3-1 . نوع مجتمع البحث :

إعتمد البحث على مجتمع بحث يتمثل في المربون الموظفين ضمن مؤسسات الشباب و الرياضة . و نظرا لأخذ خمسة ولايات وولاية منتدبة كنماذج بحث . فإنه من الضروري مسح كل المربين الموظفين في سلك الشباب العاملين بمؤسسات الشباب و الرياضة لهذه الولايات الخمسة .

و لذلك تم استخدام مجتمع البحث بدل العينة . كما أن أخذ كل أفراد مجتمع البحث مقسمين مسبقا وفقا للسلم الوظيفي الرتبي ضمن سلك الشباب يؤكد إن مجتمع البحث له خاصية التدرج . أي البدء برتبة مربى في الشباب إلى غاية مستشار رئيسي في الشباب .

أي ستة رتب وظيفية كما هو مبين في نموذج الرتب . فمجتمع البحث ينقسم إلى فئات اجتماعية تمثل صفاته الرئيسية و الفرعية (5) ومن شروط العينة التدرجية أن تسحب من كل فئة تدرجية العينة التي تمثل الفئة .

و لا ينطبق هذا في حالة اعتماد مجتمع بحث بدل عينة في مسالة اختيار أفراد من المجتمع الأصلي . و لكون العينة هي مجتمع بحث يختلف عن العينة فقط في كيفية الاختيار و

(4) عباس و آخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس ، الأردن: دار المسيرة ، ط1 2007 ، ص207

(5) معن خليل العمر: الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. دار الآفاق-بيروت ط1 سنة 1983 ص130.

شروطه بينما تبقى خاصية التدرج تنطبق سواء تم استخدام عينة أم مجتمع بحث. و لمعرفة جودة المقاييس و دورها في الأداء الوظيفي ينتج عنه :

أولا - توضيح اتجاهات المربين التقييمية لهذه المقاييس في جودتها باسترجاع فترة تكوينهم السابقة.

ثانيا - تقييمهم لدورها في تحويلهم لمعارفها ومهارتها و في أداءهم الوظيفي بالمنصب الأصلي و النوعي و التمثيلي.

فالمربي كفرد يحمل تقييما ذاتيا على جودة المقياس الذي تكون فيه . كما يحمل تقييما ذاتيا للأداء الذي يقوم به هو نفسه في مؤسسة الشباب و هل بناه بإعتماده على معارف و مهارات المقاييس التي سبق و أن تكون فيها أم على أسباب و عوامل أخرى . قد يكون لها دور في أداءه . و ما يهم البحث هي التقييمات التي يصنعها أو يحملها المربي عن الدور الذي تلعبه المقاييس التي تكون فيها في تحقيقه الأداء .

و حتى إن لم يكن عنده أداء أصلا فدورها في تأدية أعماله الوظيفية في شكلها البسيط اليومي . و هذا التقييم الفردي يعبر و يعكس أداء المربي ذاته في وظيفته . فالمربي بذلك ينتج تقييما ذاتيا تجاه جودة أو رداءة مقياس التكوين . فهو يقدم تقييما ذاتيا تجاه المقياس و تقييما على أداءه هو .

و بهذا الدور الذي يقوم به مجتمع البحث هو نوعين من التقييم . تقييم جودة المقاييس و تقييم دور هذه الجودة في أداءه داخل مؤسسة الشباب . فدور التقييم هو الذي فرض على البحث استخدام بعض مقاييس قياس الاتجاهات و مواقف و نماذج التقييم لمعرفة تباين الدلالة التقييمية. و عليه اتسم مجتمع البحث بثلاث خصائص هي أنه : مسحي و تدرجي تقيمي .

وتستخدم البحوث مقاييس و نماذج متنوعة منها مقياس أوزكود Uzkoud 1957⁽⁶⁾ أو نماذج تقييم

متنوعة مثل نموذج سيرو Sirow . على خلاف هذا البحث الذي طور نموذج التقييم لكيرك باترك و كيفه مع حاجيات البحث .

(⁶) معن خليل العمر .الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. مرجع سابق، صص 179-180

3-2. عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مجتمع البحث بدل العينة . يتمثل في أخذ كل المربون الموظفون بمؤسسات الشباب و الرياضة في سلك الشباب في خمسة ولايات . مقسمين وفقا للسلم الوظيفي الرتبي في سلك الشباب . و نظرا لأخذ أربع ولايات كاملة كنماذج تمثل كل الجزائر فإنه من الضروري مسح كل المربين الموظفين في سلك الشباب ضمن مؤسسات الشباب و الرياضة للولايات الخمسة.

أي البدء برتبة مربى في الشباب إلى غاية مفتش في الشباب . أي ستة رتب وظيفية كما هو مبين في نموذج الرتب .فمجتمع البحث له خاصية التدرج . إذ ينقسم إلى فئات اجتماعية تمثل صفاته الرئيسية و الفرعية (7) التدرجية .

فمن شروط العينة التدرجية أن تسحب من كل فئة تدرجية العينة التي تمثل الفئة . و لا ينطبق هذا في حالة إعتقاد مجتمع بحث بدل عينة في مسالة إختيار أفراد من المجتمع الأصلي .

و لكون العينة هي مجتمع بحث يختلف عن العينة فقط في كيفية الإختيار و شروطه بينما تبقى خاصية التدرج تنطبق سواء تم استخدام عينة أم مجتمع بحث .

3-3. أفراد عينة الدراسة :

يتكون عدد أفراد العينة المبحوثة من 464 فرد من مجتمع أصلي بعدد 571 موظف في سلك الشباب ، أي نسبة 80% بالمائة من المجتمع الأصلي و هي نسبة ممثلة بشكل كبير جدا ، << هذه العينة النوعية مأخوذة من مجتمع أصلي نوعي >> (8) .

كذلك كموظفين بمناصب نوعية و تمثيلية أو وظيفية يعملون في مؤسسات الشباب التي تتبع إلى مديرية الشباب و الرياضة لولايات : مستغانم ، بجاية ، ورقلة ، تيارت ، سكيكدة . و الولاية المنتدبة تقرت يعملون بكل مؤسسات الشباب الموزعة ضمن مقاطعات إدارية ، على تراب كل ولاية .

(7) معن خليل العمر: الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. مرجع سابق، ص130.

(8) معن خليل عمر .الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. مرجع سابق، صص 179

هؤلاء الموظفون يتوزعون على رتب سلك الشباب و يقومون كلهم بدور المربي كما يتقلدون مناصب وظيفية و آخرون مناصب تمثيلية و آخرون مناصب نوعية عالية .

1- **مربي في الشباب:** وهم موظفون دائمون في مؤسسات الشباب في سلك الشباب. و عددهم :132

2- **مربي رئيسي للشباب :** وهم موظفون دائمون في مؤسسات الشباب في سلك الشباب. و عددهم 184 ويأخذ كل أفراد هذه العينة.

3- **مستشار في الشباب :** و هم موظفون دائمون في مؤسسات الشباب. و ينقسمون إلى قسمين : 1- مستشار الشباب إعلام و توجيه 2- مستشار الشباب بيداغوجيا. و عددهم : 127 موظف ويأخذ كل أفراد هذه العينة.

4- **مستشار رئيسي في الشباب :** 18 موظف

5- **مفتش شباب :** و هم موظفون دائمون ، و عددهم 3 موظف .

جدول رقم 8 : يبين عدد أفراد مجتمع البحث أو العينة المأخوذة من خمسة ولايات و ولاية منتدبة :

الولاية	لرتبة	مربي	م ، رئيسي في الشباب	مستشار الشباب	مستشار رئيسي	مفتش	مفتش رئيسي	مجموع
ورقلة	47	70	33	6	2	0	158	
بجاية	21	36	25	8	0	0	90	
مستغانم	22	42	12	2	1	0	79	
سكيكدة	8	19	35	2	0	0	64	
تيارت	34	17	22	0	0	0	73	
مجموع	132	184	127	18	3	0	464	

المصدر: إعداد الباحث

و نظرا للعدد الكبير لمربي شباب و مربي رئيسي لولاية ورقلة و هي أضعاف الولايات الأخرى بعدد 177 فرد موزعون على ولاية ورقلة و الولاية المنتدبة تقرت ، فحتى لا يكون تأثير في إتجاه واحد تمثيلي لمعهد ورقلة لأن المبحوثين درسوا به ، فإن الدراسة رأت أن تأخذ نسبة 40% بالمائة من رتبة مربي رئيسي في الشباب لولاية ورقلة أي 70 من 150 فرد ممن يتبعون مديرية الشباب و الرياضة فقط ، لأن هذه الرتبة أغلبها كان مربي في الشباب سنة 2018 أين بدأ تحكيم الاستثمارات ثم ترقوا في الرتبة إلى رئيسي. مما ضاعف العدد و نتيجة توزيعهم على منطقة جغرافية يصعب الوصول إليها رغم قيامنا بكل الحلول قصد الوصول إلى المبحوثين.

إلا أن الصراعات الوظيفية بمقاطعة تقرت لم تمكن مساعدي التوزيع و الباحث رغم المراسلات الرسمية و التنقلات الميدانية المستمرة لكل البلديات فما وجدنا إلا الغياب عن أماكن التواجد و هي مؤسسات الشباب. إما بسبب مهمات إدارية أو ظروف شخصية لا نعلمها.

كما يوجد سبب تغيب مستمر للمبحوثين بمقاطعة تقرت و اللامبالاة في إعادة الاستثمارات و أحيانا يعيدونها فارغة. هذا ما جعل الباحث يعتمد إلى اختيار نسبة ممثلة بناء على ثلاثة معايير: و هي أن يكون عدد ورقلة الخاص برتبة مربي الرئيسي شباب يوازي الإجمالي لولاية أخرى أو يوازي قريب من إجمالي مجموع الرتب لولاية ورقلة نفسها أو يساوي عدد المربي الرئيسي المنتمين لديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة. وبسبب هذه المعايير إعتد الباحث نسبة 40% لعدم إضاعة الوقت دون الوصول للمبحوثين بالولاية المنتدبة تقرت رغم كل المجهودات المبذولة.

هذا يعني 70 فرد من 150 فرد من رتبة مربي رئيسي في الشباب فقط الذين يتبعون مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة و الولاية المنتدبة تقرت . و ليس الذين يتبعون ديوان مؤسسات الشباب لنفس الولاية و الولاية المنتدبة . و هذا العدد 70 فرد يراه الباحث تمثيلي وواقعي مقارنة بالظروف الصعبة في الميدان لتوزيع استمارة واحدة أو استرجاعها مقارنة بالولايات الأخرى .

جدول رقم 9 : يبين عدد أفراد المجتمع الأصلي و العينة المأخوذة من خمسة ولايات و ولاية منتدبة :

المجموع	ورقة و تفرقت	سكيدة	مستغانم	بجاية	تيارت	
571 فرد	265	64	79	90	73	المجتمع الأصلي
464 مبحوث	158	64	79	90	73	العينة المأخوذة
%100	%34.051	%13.773	%17.025	%19.396	15.732 %	المجموع %

المصدر : من إعداد الباحث

3-4 . أسباب اختيار مجتمع البحث :

إن إختيار هذا النوع من مجتمع البحث لا يرتبط بمجتمع البحث ذاته و بخصائصه. أو بما فرضته الأدوات المنهجية المستخدمة للمعالجة و التحليل من إستراتيجيات كيرك باتريك بمستوياتها الأربعة . و المقاربات النظرية الموظفة كثنائية الأبعاد من توافق أو تباين و من حاجات و من معرفة . و غيرها من الأدوات المنهجية التطبيقية لتقييم أي نوع من عمليات تقديم و تحصيل المعارف و المهارات في شكل : تكوين أو تعليم أو تربية أو تدريب أو رسكلة أو تحسين مستوى أو تريض . فكلها مفاهيم لعملية واحدة تسمى : تقديم المعارف و المهارات و تحصيلها .

فالعامل المباشر هو يرتبط بمقاصد الباحث ذاته . كونه موظفا بقطاع الشباب و الرياضة و عايش التكوين و عمليات إصلاحه . كما يعيش يوميات المربي ليس فقط عبر هذه الولايات الخمسة بل عبر التراب الجزائري .
و المعاشية هنا بالمعنى الواقعي التفصيلي ، مارسها الباحث مع جميع الرتب الوظيفية للمربين الموظفين .

إذ في جميع ورشات التكوين الوطنية طرحت و لازالت تطرح مشكلة ربط التكوين بالميدان . و مشكلة الدور الحقيقي و الفعلي للمربي الموظف . و مشكلة أهمية المواد التي يتم تبنيها للتكون فيها . و مشكلة التقييم . و مشكلة ماذا يقدم المربي أو ماذا ينتج .

و مشكلة هل ما يدرس يمكن المربي من أداء عمله في كل المناصب النوعية و التمثيلية بمؤسسات الشباب . بل هل يمكنه من أداء أدوار منصبه الأصلي.

و عليه فقد تمازجت هذه المشكلات المطروحة في قطاع الشباب و الرياضة و برزت فكرة : كيف يمكن تنمية قطاع الشباب:

هل عبر تنمية التكوين أم عبر تنمية مؤسسة الشباب. هل عبر تسويق التركيز على المربي في المعاهد أم التركيز عليه في مؤسسة الشباب وهو موظف بالرسكلة .

هل الخمود الذي تعيشه مؤسسات الشباب و عدم معرفة المربي لمهامه و أدواره نابع من التكوين الذي تلقاه أم نابع من أسباب أخرى داخل مؤسسة الشباب أم نابع منه شخصيا.

و لأن التركيز على التقييم نابع من ضرورة تبيان الجودة أو الأداء. ككل متصل أو منفصل عن الآخر. ثم ضرورة تبيان الدور الذي تلعبه الجودة في الأداء. في شكل عامل مستقل و عامل تابع . و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية الكيفية و الكمية والمجسمات البيانية التقييمية بشكل أفضل.

و بناء عليه فنوعية مجتمع البحث << مسحي تدرجي و تقييمي >> (9) مرتبط بالأسئلة المطروحة

المتمثلة في :

- 1 - تكوّن المربون الموظفون بمؤسسات الشباب و الرياضة على مقاييس تكوين ذات جودة في المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب ؟
- 2 - يوجد أداء وظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب و الرياضة ؟
- 3- جودة مقاييس التكوين بالمعاهد لها دور في الأداء الوظيفي للمربي داخل مؤسسات الشباب؟

(9) معن خليل عمر .الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. دار الآفاق-بيروت ط1 سنة 1983 صص 130-131

3-5. خصائص مجتمع البحث :

إن لكل عينة أو مجتمع بحث خصائص ترتبط بتركيبته أو وظيفة أفرادها أو سنه و أصوله و الفئات التي يتكون منها من رتب أو عمر أو ثروة أو درجة علمية . و تتعدد الخصائص و تتنوع بتنوع مجالات البحث . و نقطة إختلافها يكمن فقط في المشكلة المراد معالجتها من بحث لآخر . و الأدوات المنهجية التطبيقية التي يستخدمها كل باحث لهذه المعالجة إضافة إلى المقاربة النظرية التي توّطر البحث .

ورغم ذلك يمكن لأي بحث أن يعالج نفس المشكلة أو مشكلة أخرى بنفس مجتمع الدراسة هذا. و لكن يبقى الفرق في أربعة عناصر كأدوات موظفة في كل بحث و هي:

أولاً : نوع المقاربة النظرية الموظفة في كل بحث .

ثانياً : نوع الأدوات المنهجية المستخدمة .

ثالثاً : قدرات و سياق البحث.

رابعاً : متغيرات الدراسة

1- التدرج الفئوي الوظيفي: و يعني أن المرابي ينقسم إلى عدة رتب وظيفية⁽¹⁰⁾ . و هذا الجدول يبين

الرتب الموجودة الحالية

جدول رقم 10 : يبين الرتب الوظيفية للمربين

مفتش	مستشار رئيسي في الشباب	مستشار في الشباب	مرابي رئيسي في الشباب	مرابي في الشباب
------	------------------------	------------------	-----------------------	-----------------

جدول من إعداد الباحث

¹⁰ (مرسوم رئاسي رقم 07-307 يحدد كفيات منح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات

2- تنوع وظائف المربي :

إن كلمة مربي تحملها كل الرتب و الفارق بينهم هو إسم الرتبة . و رغم ذلك فان المربي بهذه الرتب يوظف في عدة وظائف متنوعة تناسب رتبته الوظيفية . و في نفس الوقت يعين أو يكلف بتسيير أو تقلد أو إنابة أو تأدية مهمات و مهام و أدوار مناسباتي أو عاجلة أو روتينية.

1- تعدد مؤسسات الشباب الموظفة للمربي :

تتعدد مؤسسات الشباب إلى عدة أنواع منها القيادي ومنها الإعلامي التوجيهي و منها التجاري وآخر خدماتي . و يضع البحث معاهد التكوين كذلك ضمن مؤسسات الشباب . و لعل اسم مؤسسات الشباب ارتبط بالوظيفة الأساسية التي تؤديها و هي خدمة الشباب . و يرتبط هذا الاسم حسب هذا البحث بكل مؤسسة تنتمي لوزارة الشباب و الرياضة يتواجد فيها المربي كموظف.

فيمكن أن يتواجد كموظف في المعاهد أو في مؤسسات رياضية أو مؤسسات شبابية . و لأن البحث يركز على المربي الموظف أينما كانت وظيفته . فقط أن تكون داخل مؤسسات الشباب . و التركيز الأول هو أن يكون هذا المربي قد تلقى تكويننا داخل المعاهد مكنه من التوظيف في هذه المؤسسات.

و بناء عليه فمؤسسات الشباب متنوعة بعدة أسماء حسب طبيعة مهمتها الرئيسية التي حددها التشريع الجزائري . كمؤسسات ذات طابع إداري أو ذات طابع علمي أو ثقافي أو مهني أو طابع تكنولوجي⁽¹¹⁾

⁽¹¹⁾ الجريدة الرسمية الجزائرية : مرسوم رئاسي رقم 07-307 يحدد كفايات منح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومي

جدول يوضح 11 : يبين عدد و أسماء مؤسسات الشباب

مديرية الشباب و الرياضة		ديوان مؤسسات الشباب	
مصلحة الاستثمارات	مخيم الشباب	بيت الشباب	دار الشباب
هيئة التفيتش	مصلحة التكوين و الوسائل	المركب الرياضي الجوارى	المركز العلمى الترفيهى
خلية الإعلام			
ديوان المركب المتعدد الرياضات	مصلحة الشباب	ملعب جوارى	المركز الثقافى

المصدر : من إعداد الباحث

4- متغيرات البحث :

في مجال البحوث العلمية التطبيقية يعتبر المتغير كمفهوم و كخطوة منهجية . و كل دراسة تستخدم متغيرات للضبط الدقيق لمجال مشكلة البحث . و المتغير هو عكس الثابت . أي يمكن أن يضيف باحث آخر متغير جديد أو ينقص متغير مستخدم أو يربط عدة متغيرات مع بعضها . كما >> أن المتغير يشير إلى اختلاف خصائص فئة أو سمة معينة أو مجتمع أو عينة << (12) .

كما أن المتغيرات أنواع وهي متكاملة من >> متغير مستقل Independent إلى متغيرات تابعة Dependent قد تكون متسلسلة أو فردية و متغير وسيط أو متغيرات وسيطة Mediator كما تستخدم المتغيرات المعدلة Moderator << (13) .

¹² (عباس و آخرون ، 2007، ص 162

¹³ (2007، د.عباس البرق ، عايد المعلا ، أمل سليمان : دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي . مكتبة الجامعة-

الشارقة .إثراء للنشر و التوزيع، الأردن. PDF. ص10

لذلك فالدراسة تعتمد المتغيرات التالية :

أ- المتغير المستقل independent variable :مقاييس التكوين

ب- المتغير التابع الأول dependent variable :الأداء الوظيفي

ت-المتغير الوسيط و المعدل mediator and moderator variable : الجودة

5- أدوات جمع البيانات: Collect data

اعتمدت الدراسة على جمع بيانات ثانوية Secondary data من الموظفين المبحوثين أنفسهم و بيانات داخلية من إداراتهم Internal data . و بيانات خارجية External data من مؤسسة الوظيفة العمومية و مكاتب الإحصاء الولائية و كلها عبارة عن وثائق إدارية و تشريعات و حزم مقاييس و أعداد الموظفين .

كما اعتمد الباحث المقابلة الشخصية للمبحوثين interview . و اعتمد الباحث كذلك على التجربة الفردية Individual experiment و على الخبرة الشخصية personal experience و استكشاف أماكن تواجد المبحوثين Experiment discovering . و لخدمة بناء أداة رئيسية و هي استمارة بنموذج كيرك باتريك.

وعليه، قام الباحث بتطوير و تصميم أربعة أدوات لجمع البيانات و عليهما تم استخدام و تطوير استمارات كيرك باتريك Kirk Patrick كأداة تطبيقية لجمع البيانات, و ذلك بعد الاطلاع على التراث النظري المنهجي و توافقه و ترابطه مع متغير : جودة مقاييس التكوين و متغير الأداء الوظيفي للمربي و متغير الجودة . بالإضافة إلى مصفوفة أبعاد و مؤشرات لكل متغير و لوحة التحكم و الاستمارة كما يلي :

1. متغير جودة مقاييس التكوين .
2. متغير الأداء الوظيفي للمربي .
3. متغير الجودة

فمن أجل تصميم أداة لجمع البيانات حول جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربي، قام الباحث بمراجعة نماذج تقييم : سيرو Sirow ، اليونيتار UNITAR . فوجدنا أن أقرب النماذج للتقييم إلى هذه الدراسة و التي يمكن أن نبني بها استمارة جمع بيانات هو: نموذج كيرك باتريك و بعد تمحيصه، إستخلصنا فكرتين :

الأولى : يمكن استخدامه كما هو مما يفقد الدراسة نوعيتها و خصوصيتها ، لأنه لا يتضمن الجانب التاريخي من المعارف و المهارات . و تعتبر نقطة ضعفه

الفكرة الثانية : أنه تم تطوير نموذج ثاني له من قبل باحثين يتضمن سبعة مراحل متتالية تناسب البحوث عموماً . لكن لا تناسب هذه الدراسة لشرط طول المراحل و انتظار حدوثها للبدء بالبحث .

و هذا ما لا يوافق هذه الدراسة التي تعتمد على تلخيص بعض المراحل و الإكتفاء بأخرى فقط. كما أن بعد إنجاز استمارة متغير جودة المقاييس أنجزت الدراسة لوحة التحكم في الأبعاد و المؤشرات لكل استمارة حسب المستوى. و عليه فقد تكونت:

5-1. أداة أولى : جودة مقاييس التكوين من : و يتكون من 45 إشارة.

A. مرحلة الإكتساب : تخص استمارة مستوى 1 ف 1 تتكون من 23 إشارة.

B. مرحلة التحويل : و تخص استمارة مستوى 2 ف 1 من 22 إشارة.

C. لوحة تحكم في أبعاد و مؤشرات متغير الفرضية 1 جودة أهداف المقاييس

جدول12: يوضح توزيع إشارات متغير جودة مقاييس التكوين في المستويين :

الاستمارة مستوى 2 ف 1	الاستمارة مستوى 1 ف1	متغير جودة مقاييس التكوين
الإشارات	الإشارات	الأبعاد
من الإشارة 24 إلى 27	من الإشارة 01 إلى 04	جودة أهداف
من الإشارة 28 إلى 32.	من الإشارة 05 إلى 08 .	جودة المحتوى
من الإشارة 33 إلى 39 .	من الإشارة 09 إلى 15	جودة المناهج
من الإشارة 40 إلى 45 ..	من الإشارة 16 إلى 23 .	متطلبات المقياس

المصدر : من إعداد الباحث

5-2. أداة ثانية : الأداء الوظيفي للمربي :

و من أجل تصميم أداة بحث حول متغير الأداء الوظيفي للمربي قمنا بمراجعة دراسات استخدمت أدوات جمع بيانات من الدراسات السابقة . و عليه تمكنا من بناء أداة هذه الدراسة ، و لوحة التحكم في أبعادها و مؤشراتها.

D. مرحلة التطبيق : و تخص استمارة مستوى 1 ف 2 و تتكون من 60 إشارة

E. مرحلة الأداء : و تخص استمارة مستوى 2 ف 2 و تتكون من 12 إشارة

F. مرحلة الجودة: و تخص استمارة مستوى 3 من 26 إشارة

G. لوحة التحكم في أبعاد و مؤشرات فرضية 2 الأداء الوظيفي

جدول 13 : يوضح توزيع إشارات متغير الأداء الوظيفي للمربي في المستويات الثلاثة

متغير الأداء الوظيفي للمربي			
الأبعاد	الإشارات	الإشارات	الإشارات
أداء فردي	من الإشارة 01 إلى 28	من الإشارة 61 إلى 63	الاستمارة مستوى 3 1،2،3،15، 17،19،21، 28،30،29
أداء جماعي	من الإشارة 29 إلى 40	من الإشارة 64 إلى 67	26
أداء مؤسساتي	من الإشارة 41 إلى 60.	من الإشارة 68 إلى 72	6،11،16،18، 20،29
أداء مشترك ثلاثي		الإشارات	12،13،14، 12،23،24، 25،27،30

المصدر : من إعداد الباحث

3-5. أداة ثالثة : الجودة

و من أجل تصميم أداة بحث حول متغير الجودة قمنا بمراجعة دراسات استخدمت أدوات جمع بيانات و عليه تمكنا من بناء أداة هذه الدراسة ، و لوحة التحكم في أبعادها و مؤشراتها

H. مرحلة التطبيق : و تخص استمارة مستوى 1 تتكون من 18 إشارة

I. مرحلة الأداء : و تخص استمارة مستوى 2 من 44 إشارة

J. مرحلة الجودة : و تخص استمارة مستوى 3 من 6 إشارة

K. لوحة التحكم في أبعاد و مؤشرات فرضية 3 الجودة

جدول 14 : يوضح توزيع إشارات متغير الجودة:

متغير الجودة			
الإستمارة مستوى3	الإستمارة مستوى 2 ف3	الإستمارة مستوى 1 ف3	
الإشارات	الإشارات	الإشارات	الأبعاد
4	من الإشارة 19 إلى 23	من الإشارة 01 إلى 05	دقة
	من الإشارة 24 إلى 29	من الإشارة 06 إلى 10.	حدائة
5,9,8	من الإشارة 30 إلى 34	من الإشارة 11 إلى 14.	فعالية
10,7	من الإشارة 35 إلى 44	من الإشارة 15 إلى 18	نجاحة

المصدر : من إعداد الباحث

5-4- الاستمارة :

استخدمت الدراسة الإستمارة كأداة رئيسية ميدانية في جمع المعطيات لموضوع الدراسة. هذه المعطيات الأولية هي إجابات المبحوثين . وقد إعتمدت الدراسة على إستمارة كيرك باتريك المبنية على نموذج تقييم و قياس خاص به متكون من ستة مستويات. و عمدت الدراسة إلى تطوير هذا النموذج ليتماشى و السياق الميداني الذي تطبق فيه إشكالية الدراسة.

و عليه تم صياغة إستمارة خاصة مطورة تصلح للسياق الجزائري و للأفراد الذين زاولوا التكوين أو التعليم أو التدريب و أنهموا ذلك بفترات زمنية واسعة و لم يقم و لا باحث على تقييم جودة معارفهم و تحويلها . كما أن خاصية الدراسة هذه إلى جانب عنصر السياق و الزمن و العدد أضافت عنصر العمل.

أي أن يكون الذي تدرب أو تكون قد دخل ميدان العمل أو توظف في مؤسسة حكومية أو خاصة ربحية أو إنسانية مهما كان حجمها و عدد أفرادها و هيكلها التنظيمي و مكان توطيئها و صممت أربعة أدوات استمارات لتغطية الفرضيات كما صممت أداة خامسة و هي لوحة التحكم في إجابات المبحوثين الكيفية المفتوحة :

5-5- استمارة كيرك باتريك سنة 1959:

إخترع كيرك باتريك Kirk Patrick الإستمارة سنة 1959⁽¹⁴⁾ . و ما أستخدم قبله عبارة عن أسئلة شفوية أو ملاحظة معاشة أو مقاييس Tests . وذهب إلى إنجاز أربعة مستويات للاستمارة . و كل مستوى تقابله مرحلة .

و في الدراسات تستخدم النماذج الأربعة لكيرك باتريك كما هي. لأنها متكاملة منهجيا . رغم نسبية النتائج المحصل عليها ، لكنها إيجابية .

¹⁴) Kirkpatrick, D. L. (1975a). **Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction.** In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD. P2

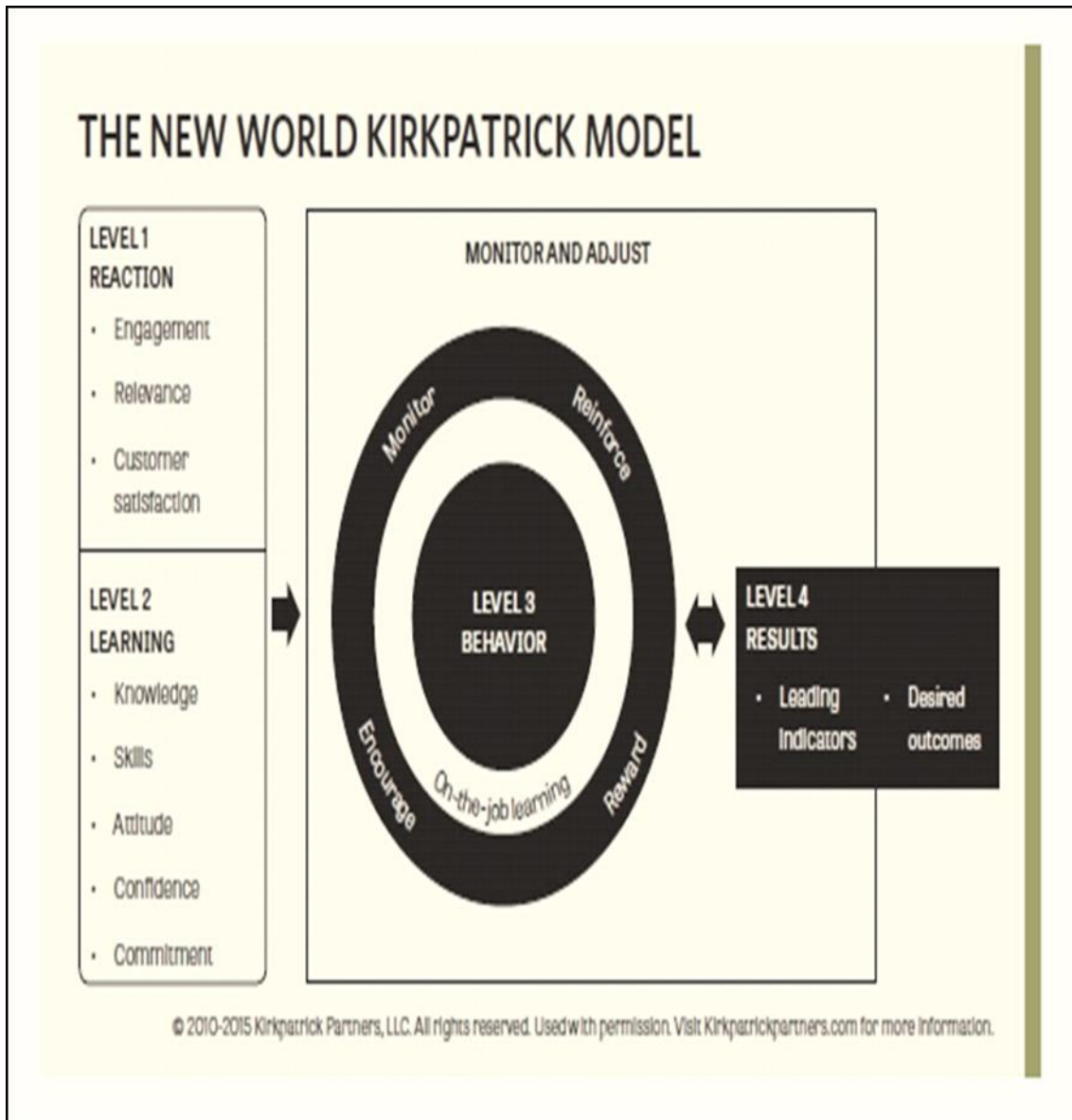
وبقيت مرحلة خامسة لم ينجز لها إستمارة حتى أخترع لها مستوى خامس من قبل باحثين في التسعينات ليكون نموذج كامل . من خمسة مستويات يطبق عند العمل على تقييم أي تكوين أو مقياس أو إتجاه أو معلومة أو عمل أو نتيجة .

و تستخدم هذه الدراسة طريقة منهجية واضحة ، لها إسم و هوية . هي إستمارة التقييم لكيرك باتريك و لكن بثلاثة مستويات فقط .فاعتمدت الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة أو المزج بينهما و اعتمدت سلالم التقييم وتضمنت الأبعاد و المؤشرات .

فالمستوى الأول و الثاني يخص كل فرضية على حدى بينما تشترك كل الفرضيات في المستوى الثالث .لأن من خاصية المستوى الثالث الوصول لمرحلة التقييم. تقييم أثر التطبيق الفعلي للمهارات و المعارف المكتسبة على العمل في المؤسسة . أي قياس مدى تحقيق المؤسسة الموظفة نتائج إيجابيه أو تحقيق أهدافها مبني على نتائج التطبيق للمهارات و المعارف .

ولذلك فما تقدمه هذه الدراسة في المنهجية باستخدام استمارة باتريك كيرك بمستويات ثلاثة يعتبر جديد و نوعي و يأخذ جهدا ووقتا . و يؤدي إلى نتائج إيجابيه . كما أن المستويات الثلاثة قد غطت جميع الأبعاد و المؤشرات . و غطت الفرضيات . و لا تحتاج الدراسة إلى المستوى الرابع و الخامس لأنه يتطلب فريق بحث متكامل ومتابعة مستمرة لأفراد العينة و بلوغ حلول تطبيقية تمنح لهيئات قصد تطبيقها لتحقيق تنمية ونمو بشري .

5-6- نموذج كيرك باتريك الأصلي :



نموذج رقم 11 يوضح الأنموذج الجديد لنموذج لجيمس و كيرك باتريك (15) الذي بنيت على أساسه الاستمارة

¹⁵⁾ James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser: Four Levels of Training Evaluation . published by the Association for Talent Development (ATD). P1-9

المستوى 4 : النتائج RESULTS

إلى أي مدى حصل على مخرجات كنتاج لعمليات التعليم و عمليات التمكين و التقوية للتعليم.

المستوى 3 : السلوك BEHAVIOR

و يكشف ما الدرجة التي وصل إليها الأفراد من تطبيق ما تعلموه خلال فترة تدريبهم وذلك عند عودتهم إلى العمل . فمستوى التقييم الثالث 3 لنموذج كيرك باتريك : ، يعتبر الجزء الفعال و المهم مقارنة بباقي المستويات.

المستوى 2 التعلم LEARNING

و يكشف ما الدرجة التي توصل لها الأفراد في تحصيل و اكتساب المعرفة المرجوة و المهارات و المواقف المبنية على مشاركتهم في سياقات التعلم.

المستوى 1 : رد الفعل REACTION

و يكشف ما درجات ردود الفعل المرغوبة التي يكتسبها أو يملكونها الأفراد تجاه سياقات التعلم . و عليه فالمستوى 1 و 2 يعملان على إيجاد المعطيات الخاصة بالتكوين الفعال. فهما يقيسان الجودة في برامج التكوين . و الدرجة التي ينتجها من المعارف و المهارات التي يمكن تطبيقها في العمل . و هذا القياس مبدئياً يستخدم لمعرفة وظيفة التكوين و لقياس النهائي الشامل لجودة البرامج كيف يتم هندستها و عرضها . أي تقديمها.

بينما المستوى 3 و 4 يوفران المعطيات المرتبطة بنجاعة التكوين⁽¹⁶⁾ . و هذا المستويين يستخدمان لمعرفة الأداء في العمل و نتائج العمل . وهذا لتأكيد أن مخطط برامج التكوين تطبق في العمل و أنها تخلق إضافة أدائية للمؤسسة . أي أنها تقوي المردودية و الإنتاج للمؤسسة . فهما يساهمان بتقديم المعطيات الواقعية الصحيحة إن كانت المعارف و المهارات تخدم أو تضيف أو تساهم في نماء المؤسسة من حيث القيمة المضافة .

¹⁶) Ed Mayberry association: Kirkpatrick's Level 3: Improving the Evaluation of E-Learning . , Ed Mayberry association for talent development, atd .Sunday, May 01, 2005 –author, linkdin web .analysis article, p1

5-7- النموذج الجديد المعتمد لدى معهد الأمم المتحدة للبحث و التكنولوجي

و للتوضيح أكثر حول لماذا المستوى 4 فقط هو من يقوم بهذا الدور . و ذلك لسبب أن التدريب المهني الناجح هو الذي يقوم بتنظيم العمل عندما يكون هذا التدريب مخطط . من وضع المخطط ثم تقييم البرامج .

>> إذ طور دان كيرك باتريك الأربع مستويات الأصلية التي تعود لبداية سنة 1954 لتقييم التدريب و المتمثلة في : ردود الفعل - التعلم - السلوك - النتائج <<(17). و ذلك لأجل منهج واضح ومحدد لتقييم نتائج التدريب و تنمية المجهودات .

وأن القليل من المؤسسات تستخدم نموذج كيرك باتريك للتقييم و ذلك بناء على الصفة الاقتصادية للتدريب و التنمية . و هذا العمل هو تحديث للنموذج كي يكون فعالا في يومنا الذي يغلب عليه الجانب الاقتصادي للعمل و التكوين و التعليم أو التدريب .

و لذلك للحصول على تقييم استراتيجي فعال . وهذا هو مفهوم يعتبر لب نموذج كيرك باتريك " (18)

¹⁷)James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser: **Four Levels of Training Evaluation** . published by the Association for Talent Development (ATD). P1-9

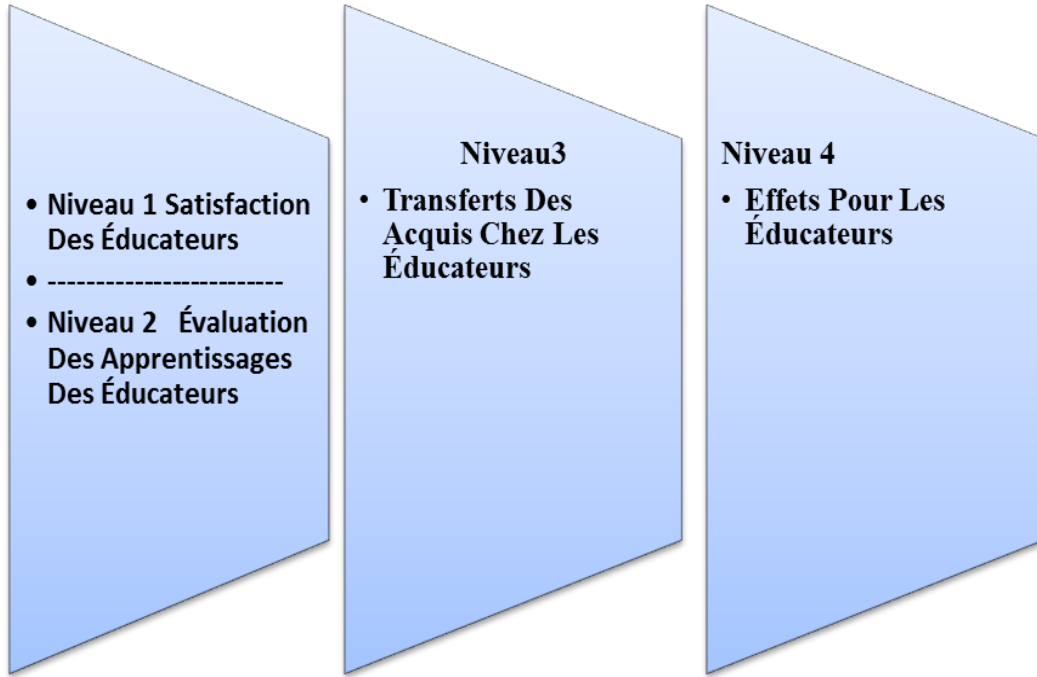
¹⁸) James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser: **Four Levels of Training Evaluation**. Published by the Association for Talent Development (ATD). P1-9

Niveau 4 individus	effets pour les	Niveau 4 bis l'organisateur	Effets pour
Niveau 3	Transferts des acquis		
Niveau 2	Évaluation des apprentissages		
Niveau 1	Satisfaction des participants		

نموذج رقم 12 يوضح النموذج المتبع لدى معهد الأمم المتحدة للبحث و التكنولوجيا

Manager la formation, Alain Meignant, éditions Liaisons, 2003.
Organiser des formations, André de Peretti, Ed. Hachette, Paris, 1991

8-5- النموذج الإجرائي المطور الموظف في البحث



نموذج رقم 13 يوضح النموذج الإجرائي المطور الموظف في البحث مبني على النماذج الثلاثة لكيرك باتريك لتقييم و قياس التكوين.

المصدر: من إعداد الباحث

9-5 - خصائص النموذج الإجرائي المطور :

لفهم خصائص هذا النموذج الإجرائي ، و نقاط الإختلاف بينه و بين النماذج الأخرى .
لا بد من العودة إلى الركائز النظرية التي بني عليها نموذج باتريك والنموذج الإجرائي .
و كذلك طبيعة السياق الذي يطبق فيه كل نموذج . و أيضا الهدف النهائي لكل نموذج .

1- الركيزة الأولى : يعتمد هذا النموذج الإجرائي على نظرية ألكاب KAP . أي تقديم المعرفة و المهارات أولا ثم إثبات امتلاك هذه المعرفة و المهارات عن طريق مواقفهم المعدلة -المتكويين ، المتدربين، المتمدرسين ، المتعلمين. و تسمى بمرحلة الممارسة أو التطبيق العملي للمعارف و المهارات . و عبر هذه المراحل الثلاثة يتم معرفة سلم المعارف الممتلئة و سلم المواقف المعدلة و سلم الأفعال المطبقة - معارف ومهارات-

و عليه فركيزة كيرك باتريك هي النظرية السلوكية البراغماتية . بينما ركيزة هذا البحث هي النظرية البنائية البراغماتية و المركزة في ألكاب KAP و سمارت SMART .

1- الركيزة الثانية : التي بني عليها كيرك نموذج هو التحليل المتتابع الحضوري منذ النشوء إلى غاية استغلال المتكون و انتهاء بفوائد المؤسسة فقط . والحضور للمتابعة إلزامي.

و لذلك أغلب البحوث التي مارست المتابعة بالحضور تطلبت إمكانات ضخمة و فرق بمهارات عالية و قليلة هي المؤسسات التي أتمت النموذج كاملا كونها يتطلب وقتا و مدخولات مالية . أما ركيزة هذا البحث هو التحليل ثلاثي الأبعاد . أي رؤية الشيء بثلاث رؤى ومن ثلاث زوايا فأكثر.

و هذا التحليل لا يستلزم المتابعة بالحضور و لا الإمكانات اللوجستية و المدخولات المالية و البشرية. كما يمكن بهذا النموذج تغطية سلاسل زمنية معتبرة للذين تكونوا و تخرجوا وعملوا و حتى خرجوا للتقاعد . لأن هذا النموذج لا يهتم بالمستفيد الأول و الأخير هي المؤسسة. و إنما المورد البشري ذاته و هو المرابي. و المستفيد الأخير هو المواطن الذي يمثل مصنع الموارد البشرية.

3- أما الركيزة الثالثة : فنموذج باتريك يهتم بالأفكار و السلوكات السابقة للمتدربين و يجعل لها مرحلة لوحدها يجب معرفتها و التقيد بها و الخوص فيها بجمع المعطيات و تحليلها . ليرى هل تتماشى مع التدريب الجديد أو تتوافق معه و تتباين . و ذلك لمعرفة درجات التكيف. و الغرض الأساسي هو أن تتضح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حول ما

تحتاجه من أفراد موظفين أو عمال لهم كفاءة سابقة قبل الاستثمار فيهم من جديد .بتدريبهم للدفع بالمؤسسة نحو الابتكار و المنافسة الرابحة .

5- 10- شرح النموذج الإجرائي المطور :

و لذلك إعتد البحث على نموذج مكيف و معدل وفقا لأهداف و سياق البحث . ووفقا لمرتكزاته النظرية و لإمكانات الباحث . كما إرتكز على نقاط ضعف النموذج الأصلي ذاته. الذي يتطلب تمويلا و وقتا و فريقا مؤهلا. و عليه فقد تمحور حول:

المستوى 1 : رد الفعل Reaction و التعلم Learning⁽¹⁹⁾

أ : رد الفعل Reaction

و يكشف ما درجات ردود الفعل المرغوبة التي يكتسبها أو يملكونها الأفراد تجاه سياقات التعلم أو التدريب أو التكوين.

ب : التعلم Learning

و يكشف مدى الاكتساب . ويعني ما الدرجة التي توصل لها الأفراد في تحصيل و اكتساب المعرفة المرجوة و المهارات و المواقف المبنية على مشاركتهم في سياقات التعلم و التدريب و التكوين

المستوى 2 : السلوك Practice⁽²⁰⁾

و يكشف المخرجات وهي الدرجة التي وصل إليها الأفراد من تطبيق ما تعلموه خلال فترة تدريبهم وذلك عند عودتهم إلى العمل فالتطبيق الفعلي للمهارة و المعلومة في منصب العمل . و تسمى مرحلة تحويل المهارة و المعلومة إلى مكان العمل.

¹⁹) Kirk Patrick, D. L. (1975a). **Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction.** In Evaluating Training Programs, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD.p3

²⁰)Kirkpatrick, D. L. (1975b). **Techniques for evaluating training programs, part 2: learning.** In Evaluating Training Programs, compiled by D. L. Kirkpatrick, 16-9. Madison, WI: ASTD62

المستوى 3⁽²¹⁾ و 4 : النتائج Results⁽²²⁾

و يكشف صلاحية المخرجات بمعنى جودتها . أي إلى أي مدى نحصل على مخرجات كنتائج لعمليات التعليم و عمليات التمكين و التقوية للتعليم . و يبحث في الدور الذي لعبته المهارات و المعارف المكتسبة و المحولة في العمل إلى تكييف المربي مع الأدوار و الوظيفة التي يؤديها.

و منه كشف مستوى التمكين الذي لعبه التكوين . كما يكشف سلم حاجات المربي للمهارة و المعلومة المطابقة و الفعالة في عمله . و هل هي نفسها التي تعلمها و تدرب عليها . أم أنه تدرب و تعلم مهارات و معارف من خارج المعاهد و من خارج مؤسسة الشباب أيضا .

و هنا التمكين قد يكون من مؤسسة العمل أو من المعهد أو من خارجهما . و لذلك وجود التمكين بمختلف أنواعه تأكيد على أن مهارات و معارف المقاييس غير فعالة و لا ناجعة و لا تطابق حاجيات أدوار الوظيفة و لا حاجيات المربي نفسه .

أما فيما يخص القسم الثاني للمستوى الرابع في نموذج باتريك الخاص بمدى استفادة المؤسسة القائمة على التدريب أو المحول إليها المعارف و المهارات فالبحث لا يهتم بها . إذ لا تهتم مؤسسة الشباب استفادت أم لا و المعاهد أو مؤسسات أخرى .

خلاصة : إن ما يهم البحث هو اكتساب المربي للمعلومة و المهارة ثم تحويلها وتطبيقها في الوظيفة ثم مدى استفادة المربي من هذا التحويل أو التطبيق. و عليه هذه هي الثلاث مستويات المكيفة حسب أهداف و سياق البحث .

²¹) Kirkpatrick, D. L. (1975c). **Techniques for evaluating training programs, part 3:** behavior. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.

²²)Kirkpatrick, D. L. (1975c). **Techniques for evaluating training programs, part 4:** behavior. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.

5-11- خصائص استمارة كيرك باتريك :

- 1- وتتضمن أسئلة مفتوحة
 - 2- كما تتضمن أسئلة شبه مفتوحة : تقابلها درجات كيفية أو كمية قصد معالجتها بأدوات منهجية إحصائية
 - 3- فعالة في جمع المعطيات الدقيقة .
 - 4- ناجعة في تقييم وقياس المعارف و المهارات
 - 5-مرحلية الاستخدام و تسلسلها المنهجي و الزمني .
 - 6- تسمح للباحث التركيز أكثر على نقطة واحدة و عند الانتهاء يتم التركيز على نقطة أخرى . أي أن تشتت التركيز غير موجود .
 - 7- تتضمن كل أنواع الأسئلة
 - 8- تستخدم درجات ليكرت Lickert.
 - 9- ترك الفرد يرتاح و يهتم بالجديد فيها و بجديتها . لأنها تمس تقريبا كل هواجسه و توخزه بعاصفة أفكار في شكل أسئلة لتحركه نحو الاستجابة . و لذلك يكون دائما المستوى الثاني من كل استمارة يتضمن الأسئلة المفتوحة الحرة . و لكن مقيدة فقط بنوع الفكرة المستهدفة .
 - 10- تمنح في آخر استمارة . عند الانتهاء من الإجابة . التماسا للمبحوث بطرح أي سؤال أو فكرة أو تصور بحرية تامة دون تقييد . ليخرج أكثر أهدافه و تصوراته و رؤيته . و هو ما لا يوجد في الاستمارات التي اطلع البحث عليها .
- فهناك من الأفراد من لا تنفرهم طول الاستمارة و قد يكون لهم الوقت أو يحبون الكتابة أو السياق يناسبهم لطرح رؤاهم كما تطرح الدراسة رؤيتها. و منه فالسؤال الأخير في نموذج باتريك يكون حرا .

5-12- أسباب اختيار استمارة كيرك باتريك :

1- إن السبب الفعال لاعتماد نموذج باتريك. هو تطابقها و نوع الدراسة. فهي تقييمية تكوينية تنموية. و نموذج باتريك خلق لتقييم و قياس عمليات التدريب و الأرباح المحصل عليها من قبل المؤسسات. و الهدف النهائي هو الاهتمام بالموارد البشري في الخمسينيات و تنميته و الاستفادة من قدرات تطوره . فهو عامل حاسم لإبقاء المؤسسات حية و منافسة و مبدعة .

كما أنه عامل لتغطية أي عجز أو ضعف تسببه البيئة أو وسائل الإنتاج. و يمنح فرص واسعة للمؤسسات لبناء نفسها و توسيع استثماراتها و منتوجاتها و ابتكاراتها . فرقم أعمال المؤسسات يقاس بنوع المورد البشري الذي تتوفر عليه . و ليس فقط بالسيولة أو البيئة أو المستهلك. فباتريك يرى أن النمو و نجاح المؤسسات اعتمد على النظرة الاقتصادية المحضة . و لكن المورد البشري هو الذي صنع هذه العوامل. بدءا بوسائل الإنتاج المتقدمة و التشريعات المرنة المضبوطة و السيولة المتوافرة و البيئة الجيدة المساهمة.

فالمورد البشري رغم توفر هذه العوامل إن لم يكن متقدما و مبدعا و يتدرب باستمرار و يكتسب مهارات و معارف تطبيقية و له مواقف إيجابية للإبداع و الابتكار فان المؤسسات ستخسر أرقام أعمالها .

و عليه ، قد يعتقد البعض أن هناك فروقا بين المؤسسات حسب طبيعة نشاطها و القوانين التي تحكمها . و لكن حين يتعلق الأمر بالريح و الخسارة فان كل المؤسسات متساوية . لها أهداف و وسائل و رقم أعمال و موارد بشرية و مخططات مهما كانت درجات تفاوتها . فعامل المورد البشري الذي تلنقي حوله المؤسسات الصناعية أو التعليمية أو الدينية أو الفلاحية فهو مهم و فعال في نجاح هذه المؤسسات سواء أكانت حكومية أم خاصة. مقننة أو عرفية .

و حتى لا يعتقد أن مؤسسات الشباب غير اقتصادية أو غير صناعية أو فلاحية . فهي تمتلك موارد بشرية و المربين هم الممثلون لهذا المورد البشري . كما أن لها أهداف ترمي لبلوغها .وهي تطبيق المهارات و المعارف المكتسبة من التكوين. لهدف حماية ووقاية الشباب من الآفات . و لها بالإضافة موارد مالية للتجهيز و التسيير و إنجاز المشاريع . يمثل الشباب المستهلك أو الزبون الرئيسي لهذه المؤسسات.

و عليه يمكن اختزال هذه المكونات أولا في رقم أعمال ثانيا في وسائل لوجستية و تشريعات تنظيمية ثالثا في موارد بشرية رابعا في أهداف خامسا في نتائج محققة .

و ارتباطا بذلك فعنصر ، الأهداف ، النتائج لا يتحققا بشكل جيد إلا إذا كان عنصر المورد البشري فعال . أي متدرب و متكون بشكل يسمح له بتحسين و تطبيق معارفه و مهارته في منصب عمله داخل مؤسسة الشاب .

و الحديث عن التمكن من التطبيق يرتبط بتمكين المربين أثناء تكونهم من المعارف و المهارات اللازمة التي تكون مؤسسات الشباب بحاجة إليها و يكون المربي ذاته بحاجة إليها كذلك. كما تكون تلبية حاجات الزبون وهو الشباب .

و عليه فلتحقيق طلب الشباب و طلب المربي و طلب مؤسسات الشباب من معارف و مهارات لا يتأتى إلا بمقاييس تكوين ذات جودة. أي تطابق محتويات المعارف و المهارات مع طلب الفئات الثلاث. الشباب -المربي -مؤسسات الشباب . وهذا المحتوى إن حقق طلب هذه الفئات هو تأكيد على نجاعة المحتوى و المناهج و المقاييس و الأهداف . ودليل على فعاليتها ووضوحها و دقتها . و إن كان العكس أو حدوث اضطراب يعني أن هناك خلل يتواجد على مستوى المقاييس ذاتها .

و إن كان الخلل أيضا قد يكون على مستوى الفئات التي تمثل الطلب الاجتماعي. هذه الأخيرة لا تهم البحث في العمق و إنما تتخذ للتدليل

2 - إن توفر البحث على مفردة تكوين بل و اهتمامه في العمق بالتكوين و تقييمه و قياسه. بدءا بالمعارف و المهارات التي تم تقديمها للمربي و ثانيا بالدقة و الوضوح و الفعالية و النجاعة أثناء تطبيقها في مناصب العمل . يعني أن هناك تطابق بين هذه الدراسة و البحوث التي استخدمت هذا النوع من الإستمارة لأنها تليق إلا بعملية تكوين أو تدريب أو تعليم أو تدريس و تقييم و قياس هذه العملية من البداية إلى النهاية .ومنه فالبحث مجبر وأفضل له أن يطبق استمارة كيرك باتريك

3- إن العملية التكوينية أو التدريبية تتضمن مكون و وسائل لوجستية و معارف و مهارات و أفراد مشاركين يتدربون أو يتكونون. و هي المفاهيم الأساسية لمستويات نموذج باتريك .

و هذا البحث يركز على هذه المفاهيم ضمن سياقها العملياتي .لذلك هناك توافق في المفاهيم و المستويات و الرؤية و الأهداف هي التي فرضت هذه الاستمارة لأن يتم استخدامها في هذا البحث .

4- ومن بين الأسباب أن البحث يهتم بشكل صريح و ضمني بتطوير استمارة باتريك و تجربتها. و كان عبر التعديل الإجرائي لنموذجه الأصلي . و العمل على تحيينه مع عمليات تكوين و تدريب قد إنتهت و ليس بالضرورة أن يكون الباحثين متواجدين و يراقبونها منذ انطلاقها إلى غاية تطبيق معارفها و نتائجها . و هي النقطة الغائبة في نموذج باتريك . فحالة عينة هذا البحث ليست آنية بل ماضية . أي أنهم سبق و أن تكونوا حسب مدة التكوين لكل فرد وكل رتبة.

و لذلك فالمستوى الأول غائب ميدانيا لكنه حاضر واقعيا عبر التمثلات الاسترجاعية لإحداث التكوينات التي عايشها المربي أثناء دراسته . وهذا هو السبب الذي جعل البحث يضم المستوى الأول مع المستوى الثاني . لأنهما قد انهيما من قبل المربي الموظف . فلا يمكن تقييمهما إلا عبر التمثلات الاسترجاعية .

و لذلك فمستوى واحد و إثنان عند باتريك لا يليقان إلا لعمليات التكوين التي سوف تنطلق و ينطلق الباحثين مباشرة معها بالمتابعة و التقييم . أما حالة هذه الدراسة فغير ذلك جزئيا . لكن المستوى الثالث و الرابع فهما لا يزالان مستمران و حاضران.

و رغم ذلك فان الجزء الخاص بفوائد مؤسسة الشباب من تطبيق مهارات و معارف المربي لا تهتم بها الدراسة لأنها تحتاج إلى جهد ووقت و إعادة تقييم لكل العناصر .

5- كما يمكن تأكيد اعتمادها لأنها وسيلة منهجية يمكن تقدم نتائج تقييميه دقيقة لأنها تمتلك خاصيات التقييم .

6- و هي وسيلة منهجية تلبي حاجيات البحث بالتركيز أكثر حول المضامين و المناهج والأهداف بطريقة عملية لا نظرية. إذ يمكن دراسة هذه العناصر بوسائل أخرى لكن الدراسة تعتقد أن استمارة باتريك لها الصفة العملية الواضحة .

7- ومن بين الأسباب التي جعلت البحث يمارس هذا النوع من الاستمارات هو تقديم الأصل الحقيقي لكل الإستمارات التي يستخدمها الباحثين في الجامعة الجزائرية . بأنها تعود إلى نموذج باتريك سنة 1959 و منه و وجوب نسبتها لمخترعها .

و هذه النقطة حركت البحث لتقديم نماذج نظرية و أخرى تطبيقية ليؤكد على أهمية الأمانة العلمية و الفكرية و التكنولوجية الواجب توفرها في البحوث و الرسائل . فيرى هذا البحث أن الرسائل التي إطلع عليها لا تتسبب الإستمارة لصاحبها المخترع الأصلي لها . و إنما تكتفي بذكر أن هذا أو تلك الدراسة استخدم الإستمارة كأداة منهجية فقط .

5-13- طريقة استخدام استمارة كيرك باتريك :

- 1- توجه الاستمارة لكل رتب سلك المربي .
- 2- تستخدم الدراسة ثلاث مستويات فقط من أصل أربعة و الخامس جديد. و لذلك للتحكم أكثر . لأن خمس مستويات تحتاج لفريق بحث متكامل.
- 3- توزع الاستمارة الأولى مستوى أول للفرضية الأولى ثم الفرضية الثانية ثم الفرضية الثالثة. ثم جمعها مع التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة .
- 4- بعدها توزع الاستمارة اثنان المستوى اثنان تخص كل فرضية على حدى بنفس الطريقة الأولى .
- 5- بعدها توزع الاستمارة الثالثة ، المستوى الثالث. و هو مستوى متميز تجتمع فيه كل الفرضيات الثلاثة على عكس الاستمارة واحد و اثنان. و تحتاج هذه الاستمارة إلى جو من إنعدام عوامل التشويش على المبحوث. قصد التركيز في الإجابة.
- 6- كل هذه المستويات من الاستمارة تحتاج إلى وقت للإجابة عليها . و خالية من ذكر الهوية الشخصية للمجيب إلا ذكر رتبة المربي فقط. لجذب و دفع المربي للإجابة بصراحة و إحداث عاصفة أفكار لديه ووخزه لاسترجاع معطيات وخبرات قد مر عليها في مساره المهني أو يتواجد بداخلها . و رغم هذه الإحترازاات و الضمانات للمربين لتكون الإستمارة كاملة إرتأت الدراسة أن تزيد من نسب الإجابة و نوعها إلى استخدام : استمارة باللغة الفرنسية و استمارة باللغة العربية . كون العديد من الموظفين ليس بمقدورهم استيعاب بعض المفاهيم باللغة العربية لطبيعة تكوينهم القاعدي و لتسهيل الفهم الدقيق للإستمارة و الإجابة باللغة التي يجيدون كتابتها و التعبير بها بانسيابية .

5-14. أسباب استخدام استمارات البحث باللغة الفرنسية :

بعد تحكيم الاستمارات و أثناء الدراسة الاستطلاعية اصطدم الباحث بإشكالية أن بعض أفراد العينة لا يجيدون الكتابة بلغة الاستمارة وهي العربية و لا فهم بعض مفردات الاستمارة . و من الواضح أن استخدام الاستمارات أو المقاييس في الدراسات يخضع إلى عوامل منها:

1- إمكانية أفراد العينة كلهم من " القدرة على قراءة و فهم الاستمارة . هذا من جهة . و من جهة أخرى تمكينهم على الكتابة و التعبير باللغة المتكئين فيها . و هنا تجدر الإشارة إلى أن الباحث لاحظ عدد 58 مبحوث يجدون صعوبة في التعبير باللغة العربية على الفقرات الموضوعية بالاستمارة موزعين في ولاية مستغانم و بجاية وسكيكدة و ورقلة. فكان من الضروري ترجمة الاستمارة من اللغة العربية بعد التحكيم إلى اللغة الفرنسية التي يحسنون التعبير بها كتابيا أثناء التوزيع الحضوري مع المبحوث فرديا أو جماعيا. وهذا للحصول على معلومات أكثر دقة .

وعليه فالباحث منهجيا ترجم لغة الاستمارات . بعد الاضطرار عمليا أن الاستمارات التطبيقية المكتوبة لا بد أن تراعي خاصية لغة أفراد العينة النوعية المتعددة و المتنوعة المدروسة. إذ اكتفت الدراسات بصناعة استمارة بلغة واحدة. و هي لغة الباحث ذاته. مما يضعف من كثافة المعلومات و نوعها و وضوحها . فالاستمارة هي اللوح المسجل لما يفكر فيه و يشعر و يعتقد و يمارسه الفرد المبحوث.

و إذا إكتفت بتتزيل و رفع المفردات التي تتضمنها وفقا لقدرات فهم المبحوثين. لكن في الوقت نفسه تضع حجر العقبة أمام المبحوث نفسه ليتحرر و يكتب بلغته التي يجيدها بانسيابية. و هذا هو سبب اعتماد استمارة بلغتين لتقادي إرهاق المبحوث في الفهم و الكتابة . وهذا سببه كذلك المعاشة المستمرة مع عينة الدراسة .

فالعديد منهم يتجنبون و يطلبون كتابيا و شفويا أثناء الامتحانات الدراسية أو مسابقات الترقية الوظيفية باللغة التي يتمكنون بها من الإجابة. رغم أنهم يفهمون اللغة العربية إلا أن مستوى فهمهم لبعض المفاهيم أو مستوى كتابتهم لها أقل درجة من غيرهم .

2- و كذلك بالنسبة للذين لا يتمكنون من الإجابة و الفهم باللغة العربية . فهم كذلك يختارون لغة أخرى للإجابة بها أثناء الامتحانات الدراسية أو أثناء مسابقات الترقية. إما فرنسية أو انجليزية أو أخرى أكاديمية بعد موافقة مصالح الوظيفة العمومية على ذلك.

هذه التجارب هي التي أصبحت عامل لدى الباحث لاعتماد إجراء منهجي تطبيقي باعتماد ترجمة استمارة بعدة لغات تكتب بها عينة الدراسة . هدفها وحيد هو الحصول على

أكبر كثافة و نوعية من المعلومات يقدمها أفراد العينة. و في هذه المسألة يمكن للباحثين أن يعتمدوا عدة لغات لنفس الاستمارة مادام هناك إجراء التحكيم من قبل مختصين و التجريب الاستطلاعي.

5-15- تصميم أدوات الاستمارات و التطبيق العملي :

و لقد تم صياغة الاستمارة بأسئلة مغلقة و مفتوحة بعدد 4 استمارات للفرد الواحد ، أي 468 استمارة مضروبة في 4 مفردات لتساوي بذلك 1872 استمارة ثم تضرب في ثلاث مستويات لتصبح 5416 استمارة ، أنظر للجداول أسفله. وعليه فالاستمارة اعتمدت أغلب سلالم ليكرت. كما يلي:

1. أسئلة مفتوحة النهاية Open ended questions
2. أسئلة مغلقة النهاية Close ended questions
 - A. ثنائي الخيار
 - B. ثلاثي الخيار
 - C. رباعي الخيار
 - D. خماسي الخيار
 - E. سباعي الخيار
3. أسئلة حرة . Free questions
4. أسئلة مقياسية مغلقة Ended measurment questions : لمعرفة قوة الإجابة و مداها . > وهي أسئلة تعتمد على الإجابة بالنسبة . و سبب اختيار هذا النوع هو للإحاطة بأكبر عدد من العوامل المحيطة المخفية السياقية المؤثرة <(23)

²³ د : عباس البرق ، عايد المعلا ، أمل سليمان : دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي. مكتبة الجامعة-

الشارقة. إثراء للنشر و التوزيع، الأردن. PDF. ص 21

جدول رقم 15 يوضح : عدد الأسئلة الإجمالي الخاص بكل إستمارة

مجموع الأسئلة	عدد الأسئلة	الاستمارات
195	44	استمارة ف 1
	72	استمارة ف 2
	44	استمارة ف 3
	35	استمارة مستوى أخير 3

المصدر : من إعداد الباحث.

جدول رقم 16 يوضح : عدد الأسئلة المغلقة و المفتوحة حسب كل إستمارة

مجموع الأسئلة	عدد الأسئلة المفتوحة	عدد الأسئلة المغلقة	الاستمارات
195	2	42	استمارة ف 1
	12	60	استمارة ف 2
	5	39	استمارة ف 3
	3	32	استمارة مستوى 3
	22	173	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث.

جدول رقم 17 يوضح : مستوى 1،2،3 مع الأسئلة المغلقة و المفتوحة حسب كل إستمارة

المجموع	سؤال مفتوح	سؤال مغلق	المستوى	
195	0	22	مستوى 1	استمارة ف 1
	2	20	مستوى 2	
	0	60	مستوى 1	استمارة ف 2
	12	0	مستوى 2	
	0	18	مستوى 1	استمارة ف 3
	5	21	مستوى 2	
	3	32	مستوى 3	استمارة م 3
	22	173	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث.

5-16- التحقق من نجاعة الاستمارة ميدانيا << l'efficacité du questionnaire >> (24)

A. الأداة : استمارة كيرك باتريك مكيفة : تم صياغة الاستمارة من ثلاثة مستويات . بحيث أن كل فرضية لها ثلاث استمارات تخصصها. تبدأ الاستمارة الأولى ثم الثانية ثم الثالثة. و هم ثلاث مستويات. و المستوى الثالث للاستمارة تشترك فيه كل الفرضيات الثلاثة.

B. مقياس ليكرت : lickert squale : تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي و الخماسي و السباعي لصياغة أوزان و بدائل بنود الاستمارة.

و يعتبر مقياس ليكرت طريقة لقياس البيانات الوصفية باعطاءها قيم رقمية حتى تكون مناسبة للتحليل الإحصائي.

و يسمى بهذا الإسم نسبة إلى المبتكر ليكرت lickert الذي طور المقياس و بدأ في استخدامه (25). و هذا المقياس عبارة عن اختيارات متعددة في الغالب ثلاثية أو خماسية أو سباعية. و يستخدم مقياس ليكرت في الحالات التي تكون فيها البيانات تتعلق برأي أو توقع أو تقييم . و عندما تكون الإجابة رأي شخصي أو تفسيرات أو تعابير و حكم اجتهادي ليس لها قيمة أو رقم معين.

و نظرا لأن الدراسة استخدمت المستوى الثاني الخاص بكل فرضية بحيث تكون الإجابات مفتوحة تتضمن تعابير و أحكام اجتهادية غير محددة بقيمة أو رقم معين موضوعا مسبقا يوجه المبحوث أو يقوله المبحوث و يكتفي به فقط . هذا ما جعل الاستمارة تقييمية سواء المستوى 1 أو المستوى 2 أو المستوى 3. و لهذا السبب تم استخدام مقياس ليكرت لتحويل إجابات المبحوثين التعبيرية إلى أوزان و قيم كمية . قبل تحليلها.

²⁴) Isabeil et autres : *l'éducation des adultes ; partenaire du développement local et régional*- C.S.E.qubéc-canada, 1ed, 2003.P22.

²⁵ طارق النجار : شرح مقياس ليكرت ، درس 11.

لكن الثغرة الموجودة في مقياس ليكرت هي أن الباحث هو من يضع الأوزان الكيفية كقيم كيفية يختار منها المبحوث ما يراه قريب أو مناسباً لرأيه . و هنا تدخل ذاتية الباحث في صياغة القيم الكيفية الإختيارية رغم ارتباطها بالبنود الموضوعية .

كما أن مقياس ليكرت يكتفي بالقيم السباعية كآخر قيمة ، في الوقت الذي يمكن للمبحوث أو الباحث أن يقدم رأي خارج هذا المقياس تماما . بمعنى لا يوجد مقياس تساعي أو يتكون من 11 قيمة . لأن هذه القيم العليا تكون مفصلة و تشمل كل احتمالات الرأي الذي يمكن أن يقدمه المبحوث .

و لهذا السبب عمدت الدراسة إلى تغطية هذه الثغرة في نقطة تحيز الباحث في صناعة القيم الكيفية، باستخدام: مصفوفة أبعاد و مؤشرات مرتبطة مباشرة ببنود الإستمارة. و تتضمن مفردات مفتاحية تسمى مؤشرات موزعة على كل بعد و كل فرضية و كل مستوى من الاستمارة. التي إن ذكرها المبحوث عند تقديم رأيه في البنود المفتوحة. تؤخذ مباشرة كقيمة محددة كيفية مختارة.

إذ أن لوحة التحكم تتكون من مؤشرات و كل مؤشر يتكون من قيم اختيارية لها أوزان ليكرتية ، فقط لا تكون ملحوظة للمبحوث . و هنا تكون إلا في الأسئلة أو البنود المفتوحة. المبحوث يكون حراً في إسترسال الأحكام و الأوزان و القيم. دون أن يرى القيم و الأوزان التي وضعتها الدراسة الموجودة في مصفوفة التحكم.

و كلما ذكر قيمة تكون تطابق قيمة موجودة ضمن سلم ليكرت في المصفوفة تعتبر كقيمة مختارة من المبحوث .

C. تحكيم الاستثمار: خضعت أسئلة الإستثمارات للتحكيم الدولي من قبل ستة أساتذة جامعيين هم كالتالي :

1. البروفيسور: عبد الوهاب جودة الحايس ، جامعة عين شمس القاهرة ، مصر .
2. البروفيسور: نصر الدين جابر، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. البروفيسور : عوفي مصطفى، جامعة باتنة 1، الجزائر.
4. البروفيسور: ماهر فرحان مرعب، جامعة قالمة ، الجزائر
5. البروفيسور: عفراء إبراهيم خليل إسماعيل العبيدي، جامعة بغداد، العراق

D. ملاحظات المحكمين:

1- تحكيم الاستثمار الأولى: فرضية أولى . مقاييس التكوين

2- تحكيم البروفيسور: عفراء إبراهيم خليل إسماعيل العبيدي: جامعة بغداد، العراق.

3- • استثمار 1 - فرضية 1 جودة مقاييس :

4- نزع سلم القيم بالنسب المئوية للبعد الأول : الأهداف البيداغوجية للمقاييس من 0 إلى

100 سلبا و إيجابا لأنه تساعي و اعتماد قيم كيفية خماسية و سباعية و ثلاثية لمقياس

ليكرت . ماذا يعني الباحث بهذا القياس ؟ ولماذا بهذه الصورة؟

□ 100 % □ 75% □ 50% □ 25% □ 0 % □ 25% □ - 50% □ - 75%

5- يمكن للباحث استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتمثل في الخيارات التالية : موافق جدا

- موافق إلى حد ما - لا أعلم - غير موافق قليلا - غير موافق نهائيا.

6- أو اختيار مقياس ملائم لا يحتوي على النسب. نفس التعديل مع البعد الثاني : مضامين المقاييس،

مع إعادة صياغة مفردات لتكون واضحة مفردات

7- يفضل تغيير العنوان هذا " المقياس " وتعويضه بمتطلبات المقياس. في البعد 4 استثمار مستوى 1 ،

فرضية 2.

8- إلى جودة المقياس ومدى تحقيقه لمتطلبات التكوين

تقرير تحكيم البروفيسور عبد الوهاب جودة الحاييس : رئيس قسم علم الاجتماع بعين شمس القاهرة

جمهورية مصر العربية

• الاستمارة الأولى:

1. هل هذه استمارة استبيان أم مقابلة أم مقياس ؟
 2. لماذا تم تحديد 10 دقائق للإجابة؟
 3. ما الغاية أو المردود العلمي من النسب من 0 إلى 100/100 بالإيجاب والسلب. وعلى أي أساس علمي تم تحديد هذه النسب؟
 4. الأسئلة التي تضمنت إجابات: لا توجد نهائيا سلبية متناقضة لا أعرف مبهما متوسطة مشرفة جيدة ممتازة -- الإجابات معيارية وليست دقيقة من حيث التدرج.
 5. هناك أسئلة لا تتناسب مع طبيعة الإجابات كما في أسئلة الأهداف- المحتوى- المناهج وكذلك نوعية المقاييس.
 6. استمارة الفرضية الثالثة الخاصة بالجودة:
- لماذا تكرر السؤال ب في كل سؤال. بالإضافة إلى أن الكلمات المختارة ليست علمية وترك القارئ بسبب تقاربها من جهة وبسبب غموض البعض منها من جهة ثانية.

2-تحكيم الاستمارة الثانية : فرضية الأداء الوظيفي

البروفيسور ماهر فرحان مرعب: جامعة قالمة ، الجزائر .

● استمارة فرضية الأداء الوظيفي: العبارة تحتوي على عمل فردي وأعمال فردية مع مختلف

الزملاء!؟

هذه الصياغة تثير الإلتباس على المبحوث. بالإضافة إلى أن الباحث منمط في استخدام العبارات في كل مستوى. بمعنى أن العبارات استخدمت مؤشرات موحدة ، ومتكررة في كل مستوى " الفردي - الفرقي - المؤسسي " .

يجب أن يحدد الباحث مؤشرات العمل الفردي ، ومؤشرات العمل الفرقي - ومؤشرات العمل المؤسسي بدقة وفقا للتعريف الإجرائي الذي اعتمد عليه

7. كذلك الحال في استمارة المستوى 3 ، الخاصة بكل الأبعاد، أيضا تعاني من تداخل وغموض وإرباك للمبحوث.

الملاحظة الختامية: هناك تشتت يعيشه الباحث والباحث، فهو بحاجة إلى حصر أهداف الدراسة وتحديد الفرضيات بشكل دقيق لكي يتمكن من التعامل مع الميدان.

8. أما الاستمارة المستوى الثالث " فالمقياس جيد بصفة عامة "

تمنياتي للباحث(ة) بالتوفيق

9. بعد تجريب المستوى الثالث على مبحوثين بعد التحكيم. وجد بعض المبحوثين صعوبة في فهم كلمة

"حديثة" باللغة العربية و "تجاعة" و "مهارات" فغيرت إلى كلمة "جديدة" . كما وجدوا صعوبة في فهم

بعض الأسئلة بالعربية وطلب من الباحث ترجمتها إلى الفرنسية لفهمها . فما كان إلا ترجمة الاستمارة

كاملة و السماح للمبحوثين بحرية اختيار اللغة التي يحسنون التعبير بها كتابيا . و نظرا لضيق الوقت

الذي لم يسمح بتحكيم ترجمة الاستمارة . فقد اعتمد الباحث على قدراته لتسهيل و تبسيط معاني

الأسئلة و الكلمات للمبحوثين . و عليه فالدراسة تقترح ضرورة إضافة تحكيم لغة خصوصا اذا كانت

العينات نوعية و من مناطق جغرافية متنوعة.

ليس إرهاقا للباحث و إنما للضرورة العلمية المنهجية التطبيقية.

الأستاذ : د. عوفي مصطفى : جامعة الحاج لخضر ولاية باتنة

الاستمارات الثلاثة قيمة وممتازة والشكر للدكتورة

التي قامت بتوجيهك وكذلك لوحة التحكم جيدة

مع التمني لكم بالتوفيق والنجاح. د عوفي

5-17. **تجريب الاستمارة** : خضعت الاستمارة للتجريب المبدئي أو الاستطلاعي على 10 مربين

موظفين ، للتحقق من نجاعتها بعد التحكيم .

1- المبحوثين اختيروا بعشوائية موزعين على كل الرتب. قبل أن يجيب عليها مجتمع البحث. إذ يمكن

التجريب من تبسيط بعض المفردات لاحتوائها على معنيين مما صعب من فهمها .كما تم تنظيمها

أحسن لكون أكثر دقة.

5-18. **الاستمارة- بالمقابلة** :

قد تم جمع البيانات بنفس الاستمارة بالمقابلة الفردية و الجماعية مع كل فرد من

أفراد مجتمع البحث لإمكانية الحصول على معطيات أدق و مفصلة لأن الحضور و التسليم

و البقاء الشخصي دون التدخل في مجريات الإجابة سيدعم و يحفز الفرد المبحوث على

التركيز و التذكر و الاسترجاع و صياغة الفكرة برصانة لأن الموضوع مهم له و لقطاعه و

يمس أداءه الشخصي .

وهذا ما سيزيد من بقاءه مركزا و مهتما بالإجابة على كل الأسئلة دون نقصان . وهو

الهدف الذي نطمح إلى بلوغه . أن يجيب المبحوث على كل الأسئلة بأريحية و تركيز و

رغبة و إفراغ لما يحمله من تصورات كاملة بدقة . لأن نقصان الإجابات أو عدم توفر

ظروفها و سياقها سيمنع المبحوث من إفراغ ما في جعبته .

و هذا ما سيعرض النتائج إلى اضطراب يضر بالتقييم الذي تبني عليه مصفوفات القياس .

و عليه ستكون النتائج خاطئة . و للحيلولة دون اعتماد فرد على غيره في الإجابة .

وللحيلولة كذلك دون تضييع الوقت أو نسيان أفراد العينة للاستمارة و تركها معهم . فالشرط

الأساسي أن يدون المبحوث آراءه في الاستمارة بشكل مكتوب .

5-19. توزيع الاستمارة بالمستوى level's Distribute

A. بدائل و أوزان إشارات متغير مقياس التكوين : قامت الدراسة في الاستمارة باعتماد أوزان و بدائل كمية و كيفية محددة بالنسب و المفردات . و حددت الأوزان ب : خمسة أوزان مبنية وفقا لسلم ليكرت lickert

جدول رقم 18 يبين بدائل و أوزان إشارات متغير مقياس التكوين

مقياس سباعي		مقياس خماسي		مقياس ثلاثي	
الوزن	البديل	الوزن	البديل	الوزن	البديل
7	أعتمد دائما	5	كثيرا جدا	3	نعم
6	أعتمد أحيانا	4	كثيرا	2	محايد
5	أعتمد	3	لا أعرف	1	لا
4	محايد	2	قليلا		
3	قليل منها	1	قليلا جدا		
2	لا استخدمها				
1	لا استخدمها كلها				

المصدر: من إعداد الباحث

B. بدائل و أوزان إشارات متغير الأداء الوظيفي : كانت إجابات المبحوثين محددة بالبدايل الكيفية من مفردات سلمية التي تمثل أوزانها. كما كانت الإجابات بأوزان النسبة مباشرة بشكل سلمى يتماشى و درجات ليكرت.

جدول رقم 19 يبين بدائل و أوزان إشارات متغير الأداء الوظيفي

مقياس خماسي		مقياس رباعي		مقياس ثلاثي	
الوزن	البديل	الوزن	البديل	الوزن	البديل
5	دائما أشارك	4	إيجابي	3	نعم
4	أشارك	3		2	محايد
3	محايد	2		1	لا
2	لا أشارك	1			
1	نادرا				

المصدر: من إعداد الباحث

C. بدائل و أوزان إشارات متغير الجودة : كانت إجابات المبحوثين محددة بالبدايل الكيفية من مفردات سلمية التي تمثل أوزانها . كما كانت الإجابات بأوزان النسبة مباشرة بشكل سلمي يتمشى و درجات ليكرت

جدول رقم 20 يبين بدائل و أوزان إشارات متغير الجودة

مقياس سباعي		مقياس خماسي		مقياس ثلاثي	
الوزن	البديل	الوزن	البديل	الوزن	البديل
7	استخدمها كلها	5	فعالة جدا	3	حديثة
6	استخدم كثيرا منها	4	فعالة	2	لا أعرف
5	بعض منها	3	لا أعرف	1	قديمة
4	لا أعرف	2	ضعيفة		
3	قليل منها	1	ضعيفة جدا		
2	لا استخدمها				
1	لا استخدمها كلها				

المصدر: من إعداد الباحث

5-20. لوحة التحكم : الأبعاد و المؤشرات و الإشارات و المراحل و المستويات :

1. التفريغ Data injection:

- A. تنظيم الاستثمارات حسب الولايات و الرتب و الجنس و الرقم. كل باحث يمكن أن ينظمها حسب البيانات العامة التي يعتمد عليها لتسهيل عملية التفريغ. وحتى التحليل الإحصائي المقارن
- B. صناعة مخطط هندسي للتفريغ Carcasse design
- C. ترميز البيانات Encoding data
- D. توزيع إشارات استمارة المستوى الثالث على الفرضيات الثلاثة و على الأبعاد Diffusion of indicators
- E. إنجاز الاستمارة المحولة Transformation questionnaire

A. جدول رقم 21 يوضح لوحة تحكم في أبعاد فرضية 1 جودة المقاييس: مستوى 1 و تتكون من 23 إشارة

إشارات البعد 1 جودة الأهداف المقاييس	نقطة	مرحلة الاكتساب
1- وجود و دقة أهداف المقاييس	3	وجود الأهداف أم لا
2- توافق الأهداف الخاصة مع أهداف الدروس	3	وجود شرح التعلم أم لا
3- كل درس يشبع حاجات تعلم المربي	3	توافق الحاجة مع الدرس
4- حداثة أهداف كل درس	3	اكتساب أهداف جديدة
إشارات البعد 2 : محتوى المقياس		
5 - محتوى كل درس يمس مواضيع حديثة	3	حداثة المحتوى
6 - وضوح معلومات كل درس أثناء التكوين	3	وضوح المحتوى
7 - تفصيل محاور كل مقياس	3	دقة المحتوى
8- التدريب على نشاطات حديثة	3	حداثة المهارات
البعد 3: جودة المناهج المستخدمة لإكساب المعلومة		
9 طريقة المشاركة	3	مدى اكتساب معارف و مهارات معا
10 طريقة البطاقة الفنية	3	مدى فهم المواد الفنية
11- طريقة التقييم المستمر للتربصات	3	فعالية التربصات لاكتساب تدريب جيد
12- طريقة الورشات	3	مدى تحصيل معارف و مهارات معا
13- طريقة المشروع البيداغوجي	3	فهم دور المربي في الميدان
14 - طريقة النشاط أثناء الدراسة	3	فهم مهارات العمل الجمعي
15 - طريقة الإصغاء	3	فهم مهارات التواصل و الإصغاء مع الشباب
إشارات البعد 4: متطلبات المقياس		
16- عدد المقاييس وتلاؤمها	5	عدد متكامل مع حاجات المربي الوظيفية
17- الحجم الساعي الأسبوعي	3	إكساب مهارات و تقييم فعاليتها و نجاعتها
18- التربصات الميدانية	3	إكساب معارف و مهارات و تقييم فعاليتها
19- المذكرة	3	التحكم في المعارف و المهارات + تقييم نجاعتها
20- ورشات النشاط	3	التحفيز على تحصيل المعارف و تقييم نجاعته
21- المعامل الجيد	3	التمكين من تحصيل معارف و مهارات و تقييم نجاعتهما
22- كفاءة الأستاذ و المكون	3	التمكين من التحصيل بتقييم فعالية كل مقياس
23- أسماء المقاييس و تقييمها	18/3	

B. جدول رقم 22 يوضح لوحة تحكم في أبعاد افرضية1:جودة المقاييس: مستوى2 و تتكون من22 إشارة

مرحلة التحويل	درجة	البعد 1 جودة الأهداف البيداغوجية للمقاييس
تنتج المعارف و المهارات لتأدية الوظيفة	5	24- نجاعة الأهداف
نجاعة أهداف كل مقياس مع العمل المؤسسي	5	25- توافق أهداف المقياس مع أهداف المؤسسة
توافق و العمل الوظيفي	3	26- تلاءم الأهداف مع أهداف الوظيفة
ينتج غموض في ممارسة دور المربي و تأدية الوظيفة	3	27- وضوح الأهداف أو غموضها
		إشارات البعد 2: جودة المحتوى
تساعد على إنجاز الوظيفة	5	28- فعالية المهارات
تساعد على إنجاز الوظيفة	3	29- كفاية المعارف
تساعد على إنجاز الوظيفة	3	30- استخدام الخبرة
تضعف نجاعة المحتوى لتأدية الوظيفة	3	31- صعوبة التطبيق
ضعف نجاعة و فعالية المقاييس القديمة لتأدية الوظيفة	3	32- الحاجة لمقاييس جديدة
		إشارات البعد 3 : جودة المناهج
نجاعة العمل بالورشات في مؤسسة الشباب	3	33- جودة طريقة الورشات
نجاعة العمل بالنشاطات في مؤسسة الشباب	3	34- جودة طريقة النشاط أثناء الدراسة
نجاعة تطبيق مهارات التواصل المكتسبة	3	35- جودة طريقة الإصغاء أو نقطة الإعلام
نجاعة تطبيقها في مؤسسة الشباب	3	36- جودة طريقة البطاقة الفنية لإنجاز النشاطات
نجاعة في التحكم في الأفواج	3	37- جودة طريقة المشروع البيداغوجي
فعالية تطبيقها في تسيير المنصب	3	38- جودة طريقة المشاركة
فعالية في تقييم نشاط المنخرطين بمؤسسة الشباب	3	39- جودة طريقة التقييم المستمر للتربصات
		إشارات البعد 4 : متطلبات المقياس
نجاعة	3	40- حاجة الوظيفة لعدد المقاييس التي تم التكوين فيها
عدم نجاعة	3	41- حاجة الوظيفة لمواد جديدة
فعالية	3	42- نجاعة التربصات الميدانية
نجاعة	3	43- ورشات النشاط و التمكين من التحكم في الوظيفة
نجاعة و فعالية	3	44- مواد البرنامج الرسمي الضرورية في الميدان
نجاعة و فعالية المواد الرسمية من عدمها	3	45- اقتراح حر لمواد تكوين ترتبط بمهن شباب

C. جدول رقم 23 يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 2 الأداء الوظيفي: مستوى1. و تتكون من 72 إشارة

إشارات البعد 1 أداء المربي الفردي			
المؤشر	بنود المخرجات	الدرجة	مرحلة الأداء
1- الإصغاء	1- الإصغاء الجيد للشباب	3	تطبيق
	2- وسيلة الإصغاء الجيد	3	نجاعة
2- نشاط الأفواج	3-تشكيل أفواج نشاط عمل فني	3	تطبيق
	4-تنظيم نشاط تسلية دون اعتماد	3	نجاعة
3- عروض فنية	5-إنتاج عروض فنية في العمل	3	أداء
	6-تقديم عروض بالاعتماد على	3	أداء
	7-تقديم أعمال تشكيلية	3	أداء
	8-تقديم أعمال مسرحية	3	أداء
4- أعمال التحسيس	9-انجاز أعمال تحسيس	3	أداء
	10-عمل تحسيس بمخاطر أنترنت	3	أداء
	11-انجاز عمل تحسيس بيئية	3	أداء
5- التأطير البيداغوجي	12- إنجاز مشاريع بيداغوجية	3	أداء
	13-تأطير منخرطين في الجمعيات	3	أداء
	14- تأطير شباب بطل	3	أداء
	15-تأطير أطفال مخيمات	3	أداء
	16- تأطير أطفال متسررين	3	أداء
6- مرافقة المشاريع	17-مشاريع حرف تقليدية للشباب	3	أداء
	18- إبداعات فنية و أدبية للشباب	3	أداء
	19-ابتكارات علمية و تقنية للشباب	3	أداء
7- التواصل الإيجابي	20-أتواصل إيجابيا بالاعتماد	3	أداء
	21- أتواصل إيجابيا مع زملائي	3	أداء

أداء	3	22-أسير علاقات العمل مع الجمعيات	
أداء	3	23- أتواصل إيجابيا مع المتطوعين	
أداء	3	24- اكتسبت علاقات حسنة مع المسؤولين	
أداء	3	25- شاركت بمبادرات عملية تطوعية	8- العمل التطوعي
أداء	3	26- عملت مع المنظمات الوطنية	
أداء	3	27- تطوعت مع الجمعيات الوطنية و المحلية	
أداء	3	28- تطوعت للعمل مع المنظمات الدولية	
إشارات البعد 2 : الأداء الجماعي			
أداء	5	29-أشارك في أعمال الورشات مع زملائي	9-الورشات
أداء	3	30-أشارك في أعمال المخيم الصيفي بفعالية	10-المخيمات الصيفية
أداء	3	31-سيرت القوافل الثقافية مع زملائي بنجاح	11-التبادلات و القوافل الثقافية
أداء	3	32-نظمت مع زملائي المهرجانات بنجاح	12-المهرجانات
أداء	3	33-أطرت مع زملائي المسابقات	13.الامتحانات و المسابقات
أداء	3	34-نتعاون نحن الزملاء لا نجاز برامج التحسين	14-برامج التحسين
أداء	3	35-المربي يكون الشباب ببرامج واضحة	
أداء	3	36-نتعاون نحن الزملاء لتوجيه الشباب	15-الإعلام و التوجيه
أداء	3	37-نعمل جمعويا لتلبية حاجات الشباب	16-العمل الجمعي
أداء	3	38-نعمل مع الزملاء لتسيير أوقات فراغ الشباب	17-تسيير أوقات الفراغ
أداء	3	39.مع زملائي ننظم ندوات إعلامية تمس الشباب	18-ندوات و أيام إعلامية
أداء	3	40-نشارك في إنجاز المنافسات الرياضية	19-الدورات و المنافسات
البعد 3 : الأداء المؤسسي			
أداء	3	41-قمت بعلمي في المنصب النوعي بشكل جيد	20-المنصب
أداء	3	42-قمت بعلمي في المنصب التمثيلي بشكل جيد	
أداء	3	43-أسير المناصب النوعية أو التمثيلية على	

أداء	3	44-أنجزت كل المهمات الإدارية	21-المهام الإدارية
أداء	3	45-أعدت مخططات مؤسسة الشباب أو جمعية	
أداء	3	46-قمت بمهمتي جيدا في اللجان التقنية	
أداء	5	47-نفذت برامج مؤسسة الشباب أو جمعية	
أداء	3	48-قمت بتفتيش الأعمال في مؤسسات الشباب	22-المتابعة و التقييم و التفتيش
أداء	3	49-أتابع أعمالتي التي أقوم بها في مؤسسة الشباب	
أداء	3	50-قمت بتقييم كل عمل أقوم به	
أداء	3	51-أنجز كل المراسلات و التقارير وأحفظها	23-العمل المكتبي
أداء	3	52-أحضر الاجتماعات الرسمية و الورشات	
أداء	3	53-مثلت مؤسسات الشباب تمثيلا جيدا	24-تمثيل المؤسسة
أداء	3	54-استخلفت مسؤول مصلحة و سيرتها جيدا	
أداء	3	55-الوقت الذي أقضيه للعمل بمؤسسة الشباب	25-ساعات العمل
أداء	3	56-أتغيب في عملي بنسبة 100%	
أداء	3	57-أخذ كل العطل الرسمية بنسبة 100%	
أداء	5	58-أخذ عطلا مرضية في السنة	
أداء	5	59-ارتكبت أخطاء مهنية خلال تأدية عملي	26-الأخطاء المهنية
أداء	5	60-تعرضت لعقوبات إدارية نتيجة خطأ	

المصدر : من إعداد الباحث

D. جدول رقم 24 يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 2 الأداء الوظيفي: مستوى 2 و تتكون من 12

إشارة

مرحلة الأداء	درجة	مؤشر المخرجات	إشارات البعد 1 : بنود الأداء الفردي
أداء	3	عدد الأعمال المنجزة خلال المسار المهني	61- ما الأعمال الفنية التي أنجزتها بمفردك
أداء	3	خيارى	62- هل هذه الأعمال التي أنجزتها كانت، باستخدام
أداء	3	عدد المشاريع خلال المسار المهني	63- ما المشاريع البيداغوجية التي أنجزتها
إشارات البعد 2 : بنود الأداء الجماعي			
أداء	3	عدد الورشات	64- أذكر ورشات و ندوات و أيام إعلامية شاركت فيها مع زملائك
أداء	3	عدد الندوات	
أداء	3	عدد الأيام الإعلامية	
أداء	3	عدد أعمال المخيم الصيفي	65- ماذا قدمت في المخيمات الصيفية
أداء	3	عدد المهرجانات	66- ما المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية التي شاركت فيها بنجاح
أداء	3	عدد التبادلات	
أداء	3	عدد القوافل القافية	
أداء	3	عدد الأعمال في الجمعيات	67- ما الأعمال التي قمت بها في عملك الجمعي
إشارات البعد 3: بنود الأداء المؤسسي			
أداء	3	عدد المناصب النوعية	68- هل اعتمدت في تسيير المناصب النوعية أو التمثيلية التي تقلدتها على معارف التكوين من المعهد
أداء	3	عدد المناصب التمثيلية	
أداء	3	عدد الأعمال المنجزة	69- ماذا أنجزت عند إشرافك على هذه المناصب
أداء	3	عدد اللجان المشارك فيها	70- في اللجان التقنية ما الأعمال التي أنجزتها جيدا
أداء	3	عدد مرات الإشراف	
أداء	3	نوع البرامج	71- اذكر نوع وعدد البرامج التي أشرفت على تنفيذها في مؤسسة الشباب
أداء	3	عدد مرات الإشراف في مؤسسة شباب	
أداء	3	جواب حر	72- صف شيئا يخص عملك في مؤسسات الشباب

المصدر : من إعداد الباحث

E. جدول رقم 25 يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 3 : الجودة : مستوى 1 . تتكون من 18 إشارة

إشارات البعد 1 : الدقة	مؤشر المخرجات	درجة	مرحلة الجودة
1- معارف المقاييس تعبر عن حاجاتي في العمل	المطابقة	7	جودة
2- استخدم في عملي معلومات دقيقة من مقاييس التكوين	الاستخدام	7	جودة
3- في عملي أقوم بتكييف معارف ومهارات التي تعلمتها	التكيف	5	ضعف جودة
4- أعتمد على معارفي ومهاراتي الشخصية لإنجاز عملي	اعتماد قدرات فردية	7	غياب جودة
5- مهاراتي في وظيفتي تدرت عليها خلال تكويني	اعتماد مهارات التكوين	5	جودة مهارات
إشارات البعد 2 حديثة			
6- محتوى مقاييس التكوين تعتبر حديثة في إطار عملي	حدثة المحتوى	5	جودة
7- اكتسبت معلومات حديثة من مقاييس التكوين	اكتساب معلومة حديثة	3	جودة
8- استخدم معلومات حديثة في وظيفتي اكتسبتها خلال دراستي	تطبيق معلومات حديثة	5	جودة
9- عمليا أكيف المعارف التي تعلمتها مع حاجات عملي	تكييف معلومة و مهارة	5	جودة .تكييف
10- إبداعي في عملي ، يعتمد على قدراتي الشخصية	اعتماد على قدرات شخصية	5	جودة. إبداع
إشارات البعد 3 الفعالية			
11-معارف التكوين فعالة ، سمحت لي بتأدية وظيفتي	الفعالية في المعارف	5	جودة تطبيق
12- مهارات التكوين جعلتني أتحكم في عملي	التمكين بالمهارات	5	جودة تطبيق
13_ معارف التكوين أنجز بها واجباتي أثناء العمل	إنجاز الواجبات الوظيفية	5	جودة تطبيق
14- أنجز عملي بمعارفي و مهاراتي الشخصية	اعتماد على قدرات شخصية	3	جودة. إبداع
إشارات البعد 4 النجاعة			
15- التكوين الذي تلقينته يلاءم حاجاتك أثناء العمل	تلاؤم التكوين مع العمل	5	جودة تطبيق
16- مدى تطبيق معارف و مهارات التكوين في المنصب	مدى تطبيق في العمل	5	جودة تطبيق
17- تجد فوائد في المقاييس التي تكونت فيها أثناء العمل	فوائد المقاييس أثناء العمل	5	جودة تطبيق
18- تجد صعوبات في المقاييس ، أثناء تطبيقها في عملك	صعوبات المقاييس أثناء العمل	5	جودة تطبيق

المصدر : من إعداد الباحث

F. جدول رقم 26 يوضح لوحة التحكم في أبعاد فرضية 3 : الجودة : مستوى 2 تتكون من 26 إشارة

إشارات البعد 1 : الدقة	مؤشر المخرجات	درجة	مرحلة الجودة
19_ مدى استخدام المعارف و المهارات في العمل	استخدام	3	جودة عدم جودة
20-مدى دقة المعارف و المهارات في العمل عند التطبيق	دقة	5	جودة عدم جودة
21- أيّ المواد التي طبقتها في وظيفتك	فنية، علمية، إنسانية	3	جودة عدم جودة
22- هل المواد التي طبقتها قدمت بها خدمة للشباب	تقديم خدمة للشباب	5	أداء
23- هل تعتمد على قدراتك الشخصية في تأطير للشباب	قدرات شخصية	3	إبداع
إشارات البعد 2 حديثة			
24_ معارف التكوين و المهارات حديثة إذا طبقتها	مدى حداثة المعلومات	3	جودة تطبيق
25- هل تدربت على معارف و مهارات بالمعهد حديثة	مدى حداثة المعلومات	3	جودة تطبيق
26- استخدم خبرتي المهنية في مؤسسة الشباب	استخدام الخبرة الفردية	3	إبداع
27- أنجز عملي بمعارف شهاداتي من خارج المعهد	شهاداتي	3	إبداع
28- الرسكلة بالمعهد تضمنت معلومات حديثة	تحسين المستوى	3	جودة
29- التبرصات الميدانية ساهمت في زيادة مهاراتي	مدى مساهمة التبرصات	3	جودة
إشارات البعد 3 الفعالية			
30- فعالية المعارف و المهارات في مؤسسة الشباب	فعالية بالمؤسسة	3	جودة
31- فعالية المعارف و المهارات في الوظيفة	فعالية بالوظيفة	5	جودة
32- مدى مساهمة الرسكلة في التحكم بالوظيفة	مساهمة الرسكلة و تحكم	3	جودة
33- مدى مساهمة التبرصات الميدانية في أداء الوظيفة	مساهمة التبرصات	3	جودة
34- مدى توافق مضمون المقاييس مع متطلبات الوظيفة	توافق مضمون مع وظيفة	5	جودة
إشارات البعد 4 النجاعة			
35- الانعكاس الإيجابي للمضامين على حاجات المربي	توافق مع متطلبات الوظيفة	3	جودة
36- مدى نجاعة معارف و مهارات لتلبية	متطلبات الوظيفة	3	جودة
37- الحاجة لمقاييس جديدة	متطلبات الوظيفة	3	جودة
38- تطبيق مهارات التواصل المحصلة مع زملاء العمل	مواد إعلام و اتصال	5	جودة
39-مدى استخدام العلوم الإنسانية في تسيير النشاطات	علوم إنسانية و أدبية	5	جودة
40_ مدى استخدام مواد الفنيات في النشاط التطوعي	فنيات	3	جودة
41-مدى استخدام المواد العلمية لتقديم خدمة للشباب	إعلام آلي_ إلكترونيك	3	جودة

جودة	3	العمل التحسيبي	42-مدى استخدام المواد في العمل التحسيبي المتنوع
جودة	3	المهرجانات و الورشات	43-مدى استخدام المهارات و المعارف بالمهرجانات
جودة	3	مواد التكوين	44-مدى و جود الجودة في مواد التكوين

المصدر : من إعداد الباحث

G. جدول رقم 27 يوضح استمارة مستوى 3 تخص كل المراحل و كل الفرضيات و الأبعاد من 31 إشارة

الإشارة	المؤشرات	درجة	المرحلة	البعد
1	ميل المربي للعمل بطريقة	4	تطبيق	فردى
2	نوعية المربي الموجود كموظف	5	تطبيق	فردى
3	المقياس الأكثر استخداما في الوظيفة	7	تطبيق	فردى
4	مدى تحصيل محتوى محاور	3	اكتساب	دقة
5	نوع التكوين بالمعاهد	3	تحصيل	فعالية
6	حاجة مؤسسة الشباب لمقاييس جديدة	2	تطبيق	مؤسسى
7	مدى أهمية معلومات التكوين	5	اكتساب	نجاعة
8	مدى ارتباط التكوين بالوظيفة	2	تطبيق	فعالية
9	مدى أهمية عوامل التكوين الجيد	3/12	تطبيق	فعالية
10	فعالية التكوين الجيد	3/10	تحويل	نجاعة
11	مدى تكوين المربي من خارج المعاهد	3/12	اكتساب	مؤسسى
12	مدى فهم دور المربي	3	تطبيق	ثلاثى
13	أدوار وظيفية للمربي	3	تطبيق	ثلاثى
14	عوامل إنجاز المربي لأعماله	3	تطبيق	ثلاثى
15	دور مناخ المؤسسة على تأدية الوظيفة	4	تطبيق	فردى
16	دور العوامل الخارجية على تأدية الوظيفة	7/29	تطبيق	مؤسسى
17	العمل بقدرات فردية أم التكوين	2	تطبيق	فردى
18	مدى استخدام التكوين في المناصب	5	تطبيق	مؤسسى

النوعية				
19	مدى استخدام القدرات الفردية	الأعمال المنجزة	7	تطبيق فردي
20	الثقة عند تطبيق معارف المعاهد في العمل	أهمية مخرجات المعاهد	3	تطبيق مؤسسي
21	الثقة في تطبيق القدرات الشخصية	أهمية العمل الفردي	3	تطبيق فردي
22	تطبيق قدرات شخصية مع معارف تكوين	أهمية مخرجات المعاهد	5	تطبيق ثلاثي
23	معوقات تطبيق مخرجات المعاهد	مخاطر تنفيذ مدخلات التكوين	2	تطبيق ثلاثي
24	عوامل النجاح في المسار المهني	المسار المهني للمربي	3	تطبيق ثلاثي
25	عوامل التمكين لتأدية الوظيفة	أصول المهارات	3	تطبيق ثلاثي
26	دور زملاء العمل على المربي	أهمية العمل الجماعي	5	تطبيق جماعي
27	المربي بالمناصب النوعية و التمثيلية	أهمية العمل الجماعي	2	تطبيق ثلاثي
28	تنفيذ معارف بالمخيمات الصيفية	عمل المربي بالمخيمات	2	تطبيق فردي
29	تمكين المربي بالمهرجانات	مشاركة المربي بالمهرجانات	2	تطبيق مؤسسي و فردي
30	بيانات عامة			
أ-	عوامل تأدية المربي للوظيفة	عوامل التمكين	4	تطبيق ثلاثي
ب-	التحكم في الوظيفة	التحكم في المناصب	3	تطبيق فردي
ج-	أماكن تنفيذ المهارات	أماكن تنفيذ المهارات	3	تطبيق فردي
د-	النوع، الخبرة، الرتبة، السلك	خصائص المربي	4	تطبيق فردي مؤسسي
و-	المنصب النوعي و التمثيلي	المربي و طبيعة المنصب	3	تطبيق جماعي فردي
31	الجودة و الأداء	التكوين و الميدان	3	تطبيق ثلاثي

المصدر : من إعداد الباحث

6- مصفوفات الجودة قياس الأداء الوظيفي

6-1- مصفوفة مؤشرات قياس الأداء الوظيفي :

إن مؤشرات أداء الموارد البشرية، ليست نفسها مؤشرات أداء الموظف أو العامل في مكان العمل رغم أنهما متصلان. فالأولى عامة و الثانية موجهة مباشرة للموظف .بعيدا عن جزئه البيولوجي أو الفيزيائي . بل تركز على معارفه و مهاراته .

و رغم هذا التميز إلا أنه يشار إلى للأداء بنفس الكلمة وهي : و تعني مفاتيح مؤشرات الأداء البشري. كما تعني مؤشرات العامل في مكان العمل كما تعني مؤشرات القدرات المعرفية لكلا الأداءين

(KPIs) key performance indicators are as important – if not more important – than(KPIs)

workplace key performance indicators of labor

و مؤشرات الأداء كثيرة و متنوعة . و يمكن تصنيفها . منها مؤشرات أداء مالية و مؤشرات أداء تنظيمية و مؤشرات أداء موارد بشرية و مؤشرات أداء معرفية مهارية و مؤشرات أداء عامة . إذ بإمكان كل باحث أن يبني مؤشرات أداء حسب المجال الذي يدخل ضمنه عمله . ولكن لا يخرج عن أصناف الأداء و لا تخرج المؤشرات عن المؤشرات المتعارف عليها المؤكدة على أن بلوغها يعني تحقيق الجودة .

⁽²⁶⁾Each person may design KPIs that will use it in : CFOs or CEOs , CKW , CSW .

6-2-أنواع المؤشرات المستخدمة : و تنقسم جميع المؤشرات إلى صنفين هما

أ- المؤشرات المألوفة a lagging indicators : وهي مؤشرات توجد لدى كل مؤسسة كعدد الموظفين و ارتباطه بأداء الجماعة أو المؤسسة. أو عدد ساعات العمل السنوية و دوره في أداء المؤسسة . أو حجم الخبرة المهنية ودورها في أداء الجماعة و المؤسسة . أو عدد عيادات المربين ، مستويات الشهادات المتحصل عليها . و هي مؤشرات معروفة يعتمد عليها و يتم توقع نسبة تحقق الأهداف بالنسبة للمؤسسة. لكن أحيانا تقع حوادث عمل لم تكن في الحسبان و لا تدخل ضمن مصفوفة المؤشرات المألوفة كمدى توافق

²⁶⁾ Kevin Dwyer : HR Key Performance Indicators, , Change Management –LinkedIn,16 nov. 2016

مضمون المقاييس و دور الموظف ، سياق ممارسة دور محدد ، شخصية الموظف ذاتها ، التمكن من تطبيق المهارة و المعرفة ، تسيير استخدام المهارات و المعارف فبعضها قد يطبق جماعيا و آخر فرديا . ونتيجة لهذه الفجوة فانه يتم بناء مؤشرات أخرى تسمى :

ب- مؤشرات القيادة والمناورة **Leading indicators** a : هي المؤشرات الأكثر اعتمادا لتسيير المؤسسات و تسيير أداء الموظفين . ومهمتها ليس فقط توقع النتائج الموضوعية للتحقيق بل توقع حتى النتائج غير الموضوعية للتحقيق . وتكشف المشاكل و الثغرات التي يمكن أو تقع فيها المؤسسة قبل حدوثها. و هذا لبناء حلول تدخل لتجنب اضطراب سير أداء التنظيم . و تعتبر مؤشرات التدخل حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على قياس أداء موظفيها . و أن مفتاح هذه مؤشرات التدخل هو كيفية بناءها و عددها و تغطيتها لجميع الجوانب التي تتواجد فيها المؤسسة و لبناء:

Leading indicators are much more useful. They tell you that there might be a problem with a process before it becomes .

6-3- خطوات بناء مؤشرات أداء ناجعة: لا تكون إلا بمعرفة 12 خطوة مهمة (27) و نختزلها كما يلي :

A. معرفة القياس :

أن نعرف هل نقيس مخرجات عملية أم لا. فمعرفة أننا نقيس مخرجات تكوين في مقاييس. أو مخرجات المقاييس . أي ما تقدمه هذه المخرجات للمربي الموظف في تنمية مؤسسة الشباب أو في حلحلة مشاكل وخدمة الشباب .كمستفيد نهائي من مخرجات التكوين في المقاييس و هنا لا بد من الإشارة إن قياس أداء المربين في مكان العمل يمر عبر مؤشر مخرجات التكوين نفسها .

27) Kevin Dwyer : **Managing Director**, Change Factory ,ibid,p11.

و هذا حتى نعرف هل عملية الأداء في مؤسسة الشباب تعتمد بشكل أساسي على مخرجات التكوين كبعد من بين الأبعاد يتجسد في مخرجات المحتوى و المناهج ونوع المقاييس و أهمية الأهداف. و عليه فأداء المربي في المؤسسة وضع له بعد أساسي عام هو مخرجات المقاييس. هذا البعد ينقسم إلى أبعاد رئيسية عددها إحدى عشرة بعدا. و تعتبر بمثابة مؤشرات كبرى .

و عليه فقياس الأداء كعملية يكون بقياس مخرجات التكوين كبعد عام يمثل عملية في حد ذاتها . إذ يمكن قياس الأداء داخل مؤسسة الشباب فقط. و بأبعاد و مؤشرات داخلها كذلك فقط. و تستخدم هذه الطريقة لمعرفة أدوار الأبعاد الخارجية و تأثيرها في الأداء الداخلي للموظف. مثلها مثل بعد الوضعية الأسرية أو المحيط الجوّاري للمؤسسة .

فإن كان الأداء الداخلي لا يتحقق بدور من العوامل الخارجية الضعيف أو يتحقق بدورها القوي. فهنا تعاد مراجعة عملية التكوين برمتها لمعرفة مدى ضعف دورها في صنع الأداء الداخلي للموظف بمؤسسة الشباب. أو يكون العكس فتأخذ

B. برامج التكوين لتطبيقها على مؤسسات أخرى كنماذج إيجابية Measuring outcome of the process is a fundamental element of building performance indicators.

C. معرفة أهداف المعاهد و مؤسسات الشباب : إن معرفة أهداف العملية المراد قياسها وهي عملية التكوين يكون من أجل معرفة عملية الأداء داخل العمل. فان لم تتم معرفة تقييم و قياس مقاييس التكوين كبعد عام له مؤشرات عامة موضوعة و عليه لا يمكن معرفة و قياس أداء المربي في العمل المبني على هذه المقاييس .

Knowing the objective ; the core and Imperative objective of the process which being measured to

و عليه فههدف مؤسسة الشباب و هدف المعاهد هو الوصول إلى good KPI design الذي يتحقق ب :

- 1- تمكين المربي من تطبيق المهارات و المعرفة .
- 2- تطبيق المعارف و المهارات تماشيا مع مهمة مؤسسة الشباب.
- 3- تطبيق المعارف و المهارات تماشيا مع مهمة مربي الشباب بكل رتبه .
- 4- تطبيق المعارف و المهارات تماشيا مع وظيفة المربي بكل الرتب.

KPIs need to be aligned: 1- the goals of institution 2- the mission of institution
3-the mission of worker 4- the function's role of worker

D. تبسيط الأبعاد و المؤشرات لتسهيل القياس: إن استخدام طريقة مؤشرات الأداء . يعني أن تكون سهولة لقياس المؤشرات الصغيرة. و إن كانت صعوبة في قياسها فيستحسن أن تقاس عملية الأداء جملة. و إن كانت صعبة فيمكن استخدام طريقة بديلة للقياس .لان بعض الأجزاء الكيفية في الأداء لا يمكن قياسها و لا حتى رؤيتها أو تعبير المبحوث عليها . لأنها تدخل ضمن خصوصيات حياته. فقياس رضى المربي على أداءه صعب القياس و هو اكبر صعوبة من قياس الأداء بالساعات يوميا التي كذلك يمكن أن يضع النتائج على محك النقد.

لأن من الأعمال من لا تحتاج إلى ساعات بل دقائق و أخرى تحتاج إلى سنوات. و الأهم أن تكون مؤشرات الأداء واضحة لو و كانت عامة أو مفصلة وقابلة للقياس إما الكيفي أو الكمي standardized parameters and indicators

E. تبسيط نسب القياس easy explain : إن الاهتمام ببناء مؤشرات و إشارات كثيرة مع أبعاد متعددة يعمل على توسيع النسب و الأرقام التفصيلية التي تفقد القدرة على الرؤية المبسطة للأداء لتسهيل اتخاذ القرار. و لان القياس مستمر فان النتائج مستمرة و القرارات لتنمية الأداء مستمرة. فإيجاد نسب تفصيلية دفعة واحدة تجبر على اتخاذ القرار دفعة واحدة و هذا مناقض لاستمرارية الأداء. فالموظف هو بشر يؤثر و يتأثر و ليس روبوت عمله مستمر.

7- نموذج مصفوفة أداء Build a performances matrix : و تتكون من

1-7 - نموذج مصفوفة مؤشرات :

و هو العنصر المهم . فلمعرفة مدى تطور أو نوع أو مستوى أداء موظف لا يمكن إلا بناء على مصفوفة مؤشرات . و مصفوفة قياس هذه المؤشرات . و لكن المهم ليس بناء هاذين المصفوفتين لمعرفة الأداء فالجميع بمقدوره وضع مؤشرات و بناء مصفوفات قياس كذلك. و لكن هل ترتبط هذه المؤشرات بأهداف المؤسسة و بمهامها . و عليه فكل مؤشر و بعد حتى يكون ذو فاعلية و يأتي بنتائج واضحة إلا إذا ربط بهدف أو هدفين أو جملة أهداف تسعى لتحقيقها كل مؤسسة شباب أو تتشارك في تحقيقها .و يمكن أن يرتبط بالمهمة الكبرى المشتركة بين جميع المؤسسات .

فمهمة معاهد التكوين هي توصيل المعارف و المهارات للمربي و تدريبه عليهما بشكل يرتبط بمهامه و دوره الوظيفي في مؤسسة الشباب. يمكنه من تأدية و تنفيذ هذه المهام الوظيفية . أما مؤسسات الشباب فهي لها أهداف خاصة كل على حدى و لها أهداف تتشارك فيها بينها و بين المعاهد من جهة .

فمؤسسات الشباب تضمن للمربي المكان الذي تطبق فيه ما تكون فيه من معارف و ما تدرب عليه من مهارات . فهي لها هدف التمكين من التطبيق و المعاهد لها هدف التمكين من التطبيق لما تحصل و تدرب عليه من مهارة و معارف.

7-2- بناء نموذج مؤشرات أداء يحقق المخرجات:

إن النموذج الذي يبنى ليس فقط لمعرفة مستويات الأداء و إنما وظيفته كذلك توجيه هذا الأداء لبلوغ أحسن المخرجات و النتائج حتى وإن كانت ليست بنفس الدرجة الموضوعية في المخطط. وقد يعمل أيضا على الاستدراك السريع للفشل في تحقيق النتائج أو الزيغ عن الأهداف و المهمة الأساسية .

و عليه يعمل على تصحيح الأفعال و الأفكار و المهارات و كفاءات و سياقات تطبيقها. وذلك بصنع برامج تدريب إضافية أو جديدة مناسبة للدور الوظيفي . أو بتنمية القدرات الفردية للموظف لتواكب القدرات الجماعية أو التنظيمية.

و منه فنموذج مؤشرات توجيه الأداء دائما ما يصنع ليكون قادرا على تصحيح الأخطاء و تجسير الشروخ الموجودة في العمل سواء تعلق الأمر بالموظف أو بالجماعة أو بالمؤسسة . وهو بذلك يسمح بقياس الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي. فالنموذج التوجيهي للأداء لا يكتفي مثلا بحساب عدد الكتب الضائعة من المكتبة أو عدد الساعات التي تغيب فيها الموظف وهي الرؤية التقليدية لنماذج التوجيه الأدائية . إنما يبحث كيف تستطيع المكتبة كسب الأموال من تعويض ما ضاع من كتب و إنفاقها فيما هو أحسن منها . أو تعويض الموظف لساعات التغيب بشكل مضاعف أو تكليفه بمهام إضافية نوعية. تحقق مخرجات توظيف أحسن.

3-7- سياق استخدام نموذج توجيه a context to the KPI :

إن نموذج توجيه الأداء يحتاج إلى سياق خاص لتطبيقه و هو وجود وسائل الأداء برمجية حاسوبية و موظفين متابعين لنتائج حسابات البرنامج يدخلون المعلومات ويقدمون الملاحظات.

فهو يشبه برامج أسواق العملات التي توجه المستثمرين أو الموظفين. هذا إذا كانت المعطيات رقمية أما إن كانت كيفية فيمكن رقيمتها و متابعتها بإدخال المعطيات الكيفية عن تأدية الموظف لأدواره الوظيفية. و كفايات تطبيقه للمعارف و المهارات . و تطابقها مع مهمة المؤسسة أو أهدافها . فيكون كل موظف يعرف مسبقا الأداء الذي يصل إليه مقارنة بأداء زملاءه. أو بأداءه ضمن المجموعة . و يمكنه حتى من الفصل بين أداءه و أداء المؤسسة التنظيمي.

و بهذه الطريقة يمكن للموظف المربي أن يربط بين النموذج التوجيهي للأداء و بين مختلف الامتيازات أو الحقوق التي يحصل عليها . أو برامج التحفيز على العمل و الأداء و الجودة في تطبيق المعارف و المهارات و تتميتها و نحتها و تطوير قدراته و حتى طموحاته لتنمashi و هدف و مهمة المؤسسة .

Able for motivate people to perform. Linking KPIs programs is a great way to drive productivity and performance across a mission or goals of institution.

8 - دور مصفوفة المؤشرات في توجيه الأداء KPIs in Driving Organizational Performance

التنظيمي

- 1- و يقيس مخرجات الرأسمال البشري وهم المرربون أنفسهم .
- 2- يقيس جودة العمل أو جودة الأداء لكل موظف و للموظفين.
- 3- يقيس مدى بلوغ النتائج و الأهداف و إنجاز المهمة.
- 4- يقيس مستويات الانحراف أو الخطر و التهديدات و الشروخ و الإمكانيات المتوفرة لتجسيرها .
- 6- يقيس المدد الزمنية لإنجاز الأهداف.

و بذلك فهو يوفر قاعدة معطيات و بيانات حول أداء مؤسسة الشباب و الموظفون جماعيا و فرديا . و حول تطابق المقاييس و أهداف المؤسسة .

و لكن حساب المخرجات في المسائل الكيفية ليس بنفس السهولة في المسائل المادية كروؤوس الأموال أو ساعات العمل أو عدد العيادات و كم المنتوجات .
و لذلك حساب مخرجات المقاييس من محتوى و طرائق منهجية و نوع المقياس بناء على مؤشرات فعاليتها و دقتها و حداتها و نجاعتها يكون بحساب الآراء التقييمية للمبحوثين.
بشكل كفي و تحويلها إلى كم Human capital output .
و باستخدام نموذج المؤشرات يمكن خلق مواقف و ثقافة الأداء بين المربون الموظفون.
إذ يمكنهم من تسيير أداءهم بأنفسهم دون مراقبة أو ضغط أو تعسف أو تحيز في تقييم عملهم و قدراتهم و جهودهم. و عليه هذه الثقافة الإيجابية الموضوعية تخدم و تساهم في تقليص الوقت و الإمكانيات و الجهد لبلوغ الأهداف و النتائج و المهمة المرجوة ولحساب.

1-8 - حساب مواقف و انتشار الأداء بين المربون : و تكون بالطريقة التالية :

1- نسبة ترابط مواقف و ثقافة المربين بالمهمة للمؤسسة

2-نسبة فهم المربون لأهداف مؤسسة الشباب

3-نسبة ربط المربون استخدام المقاييس بأهداف المؤسسة .

و من إيجابيات استخدام نموذج المؤشرات

2-8- حساب قدرة تسيير الحياة Employee lifecycle: و عليه القدرة على بناء نجاعة للمؤسسة

و نجاعة للمربي المهنية للمربي الموظف أو سنوات الخدمة is key to building an effective set of work

و يحسب نموذج الأداء KPIs : كما يلي :

1- نسبة رضا المربون مرتبطا بمخطط التدريبات أو التكوينات في المعاهد أو داخل مؤسسة الشباب.

2- معدل الوقت لكل العمال على العدد الموظفون المربون كلهم - أي عدد سنوات الخدمة لكل الموظفين

جمعا مقسمة على عدد المربين الموظفين في مؤسسة الشباب-

2-معدل وضعية المربي في العمل مرتبطا بالمخطط الناجح - وضعيته في الرتبة أو الترقية أو

المنصب النوعي أو الدور مرتبطا بمخطط المؤسسة الموضوع و الذي يعتبر ناجحا-

3-8 -حزم الأبعاد :

الفرضية الأولى : جودة مقاييس التكوين .

Le genre البعد الأول : نوع المقياس المدرس

L'objectif البعد الثاني : أهداف المقياس

Les méthodes البعد الثالث : مناهج و أدوات توصيل المقياس

Le contenu البعد الرابع : مضامين المقياس

الفرضية الثانية : الأداء الوظيفي للمربي :

La performance de l'éducateur individuellement البعد الأول : أداء المربي الوظيفي الفردي

la performance de l'éducateur dans l'équipe البعد الثاني: أداء المربي الوظيفي مع الجماعة

la performance de l'éducateur dans l'organisation البعد الثالث: أداء المربي الوظيفي ضمن المؤسسة

الفرضية الثالثة : دور جودة المقياس في الأداء

Pertinence البعد الأول : دقة ومطابقة المعلومات

Nouveauté البعد الثاني : حداثة المعلومات

Efficacité البعد الثالث : كفاية المعلومات

Efficiéce البعد الرابع : نجاعة المعلومات

8-4. حزم المؤشرات و الإشارات الخاصة :

و تخص القيم التي ترتبط بها الأبعاد و المؤشرات و على أساسها يتم التحليل . و تسمى في البحوث المعطيات الخاصة . التي تخص المبحوثين. كالمس مثلاً . و في الحقيقة هي ليست معطيات خاصة و ليست أبعاد و لا مؤشرات . بل هي قيم مستهدفة خاصة تبني عليها الأبعاد و المؤشرات. إذ يمكن استهداف قيم خاصة دون أخرى . و هذا يعود لأهميتها ضمن كل بحث .

ففي هذه الدراسة نستهدف قيم . وربما في نفس الدراسة يستهدف باحث آخر قيم أخرى غير هذه. فكلما كان سلم القيم المستهدفة طويل تكثر الأبعاد و المؤشرات و تحتاج الدراسة لقدرات تحليل و تقييم أكبر من مجهود باحث واحد. و هذا النوع من السلالم الطويلة للقيم المستهدفة كثيرا ما تستخدمه المخابر العالمية و فرق البحث المتعددة المجالات. أو المؤسسات العالمية بمختلف أصنافها التي تهتم بالرأسمال اللامادي والبشري . لأن >> كل مؤسسة عليها أن تتابع و تنمي رأسمالها اللامادي لمساعدة قدرتها على الإبداع و الخلق مع البقاء في التنافسية << (28). مهما كان نوع و مجال و نتائج هذه التنافسية .

1- الجنس 2- شريحة الرتبة الوظيفية 3- شريحة السن 4- الشريحة العمرية 5 - ساعات التكوين

إشارة 1 :- إشارة (*) العدد الكلي لساعات التكوين / العدد الكلي للمربين الموظفين.

إشارة 2- العدد الكلي لساعات التكوين حسب الشريحة / العدد الكلي للموظفين المربون حسب الشريحة.

إشارة 3- العدد الكلي لساعات التكوين / العدد الكلي للمربين الموظفين حسب الجنس.

إشارة 4- العدد الكلي لساعات التكوين حسب الشريحة الوظيفية / العدد الكلي للمربين حسب الجنس.

إشارة 5- العدد الكلي لساعات التكوين / العدد الكلي للمربين حسب الشريحة العمرية

إشارة 6 - العدد الكلي لساعات التكوين حسب الشريحة العمرية / العدد الكلي للمربين حسب الجنس

28) La fédération de la formation professionnelle. **Responsabilité fonctionnelle : rendre compte des impacts économiques et sociétaux des investissements en formation professionnelle** ; guide de reporting à destination des entreprises. ed1, février 2013. web-line : www.FFP.org. p3

*) Même référence. le concept – indice – il signifie l'élément simple qui construit l'indicateur. S'il existe un ensemble des indices, on aboutit a une seule indicatrice

8-5. المؤشر. 2: تقسيم ساعات العمل (أثناء العمل) / حسب ساعات كل مقياس تكوين (تقسيم

ساعات التكوين حسب المقياس)

2- إشارة 1 : المجموع الكلي لساعات عمل استخدام المقياس حسب فترات مدة الخدمة المحققة / المجموع

الكلي لساعات التكوين الموجهة لكل مقياس

2- إشارة 2 : عدد المربون الموظفون الذين زاولوا تكوين مكلل بشهادة خلال مدة الخدمة المنجزة في

الوظيفة / عدد المربون الذين لم يزاولوا تكوينا مكللا بشهادة خلال المدة المنجزة في الوظيفة .

2- إشارة 3 : عدد كلي للموظفين المربون الذين استفادوا من تقييم مراقبة رسمي بعد التكوين / عدد كلي

للمربين الذين لم يستفيدوا من التقييم.

8-6 - نماذج قياس الأداء الوظيفي:

1- نموذج قياس أداء "kaizen" Six sigmas

2- نموذج قياس أداء KPA's

3- نموذج قياس أداء Five 15

4- نموذج قياس أداء ROI

8-7 - نموذج قياس أداء إجرائي : 3 levels- Four-PR

و هو نموذج مشكل من 11 بعدا تمثل رزنامة الأبعاد تغطي ثلاث مستويات حسب النموذج الإجرائي كيرك باتريك تحت مظلة هدفين أساسيان من التكوين : تلقين المعارف و تلقين المهارات.

كلها ضمن حيز إشكالي متكون من أربعة أبعاد أساسية تمثل رزنامة مؤشرات القياس وهي: الدقة - الحداثة - الفعالية - النجاعة .

1- رزنامة أهداف القيادة : 1. تلقين المعارف و المهارات. 2. تطبيقها في مؤسسات الشباب 3. تحقيق الأداء

2- رزنامة أبعاد : 1. نوع المقياس 2. أهداف المقياس 3. المحتوى 4. مناهج التوصيل

- 3- مصفوفة مؤشرات التحكيم : 1. الدقة 2. الحدائة 3.الفعالية 4. النجاعة
4- مصفوفة الأداء : 1.أداء فردي 2. أداء جماعي 3. أداء مؤسسي
5- مؤشرات أبعاد الأداء: 1 . تطبيق جيد للمعرفة 2. تطبيق جيد للمهارة 3. تطبيق جيد للقدرة الخاصة

9- الخصائص السوسيوومترية و الأساليب الإحصائية المستخدمة:

9-1- الخصائص السوسيوومترية : إذ قامت الدراسة بعرض طرائق حساب الصدق و الثبات المطبقة لكل من مقياس جودة مقاييس التكوين و مقياس الأداء الوظيفي للمربي و مقياس الجودة

A. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين لحساب الصدق التمييزي

B. طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات بنود الاستمارة half-split

C. ألفا كورنباخ Alfa-cronbach

9-2- أساليب إحصائية للتحقق من فروض الدراسة: استخدمت الدراسة أساليب

إحصائية متنوعة في معالجة بيانات مقاييس التكوين، الأداء الوظيفي، الجودة. و هي :

A. سلم ليكرت lickert level لتحديد الأوزان و البدائل لأسئلة الاستمارة

B. عينة استطلاعية.

C. إختبار "ت" لعينة واحدة .

D. معامل ارتباط بيرسون pearson correlation يخص المصفوفة

E. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين.

F. اختبار تحليل التباين الأحادي Anova

10- طريقة التحليل الثلاثي الأبعاد.

1-الصدق : يعتبر من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات . و الصدق يعني

قدرة الأداة -الاستمارة - على قياس ما أعدت لقياسه بدقة عالية (29)

11- عينة استطلاعية :

تم توزيع الإستبيان على عينة استطلاعية بغرض التحقق من الخصائص السوسيوومترية لأداة الدراسة. حيث قدرت العينة الاستطلاعية بـ60 مبحوث .من مجتمع البحث الأصلي و كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم 28 يوضح عدد وتوزيع العينة الاستطلاعية

المرتبة	الولايات	بجاية	تيارت	سكيدة	مستغانم	ورقلة	المجموع
مربي شباب	3	4	5	4	3	19	
مربي رئيسي في الشباب	4	3	3	4	6	20	
مستشار شباب	3	2	2	2	3	12	
مستشار رئيسي في الشباب	2	1	1	1	1	6	
مفتش	0	0	0	1	1	3	
المجموع	12	10	12	12	14	60	

المصدر: من إعداد الباحث

²⁹ (عباس محمد خليل والعبسي محمد مصطفى ومحمد أبو عواد و فريال نوفل ومحمد بكر : مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس. الأردن. دار المسيرة.ط2007 ص261.

23-1- خطأ القياس بعد الاستطلاع : measurement error

- A. إجابات بعض المبحوثين كاذبة بخصوص سلوكهم .
- B. خطأ المعاينة Sample error: لا يوجد. فكل أفراد العينة هم مبحوثين ممثلين حقيقيين للمجتمع الأصلي.
- C. خطأ الإطار Frame Error : لا يوجد اختلاف في الخصائص بين أفراد العينة و المجتمع الأصلي .
- D. خطأ عشوائي عارض Hasard Error إجابات مظلة لبعض المبحوثين على أنهم سلك شباب كمغالطة
- بينما هم سلك رياضة بنسبة 1.8 %

الفصل الرابع

مدخلات مقاييس التكوين

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مرحلة المدخلات التي تقدمها معاهد التكوين من معارف و مهارات للطالب قبل أن يتوظف. تقابلها ما سمي في البحث بمرحلة الاكتساب. درجات اكتساب الطالب الذي أصبح موظفا.

و تنقسم مرحلة المدخلات أو الاكتساب إلى 4 أبعاد وهم : بعد الأهداف ، بعد المحتوى ، بعد المناهج و بعد متطلبات المقياس .

يعالج هذا الفصل ، 7 مؤشرات مشتركة كعامل مشترك بين كل الأبعاد الأربعة. وهذا لتحديد الفروق و التباين الأحادي و الإرتباطات لكل بعد عن باقي الأبعاد الأربعة. حسب المؤشرات السبعة .

هذه المؤشرات المشتركة هي : 1. مؤشر الجنس 2. مؤشر الجمعية 3. مؤشر المنصب التمثيلي 4. مؤشر المنصب النوعي ، 5. مؤشر الرتبة 6. مؤشر الولاية. و 7. مؤشر الخبرة المهنية .

و يعالج النتائج إحصائيا ثم يحللها بطريقة التحليل الثلاثي الأبعاد. أي باعتماد 3 طرائق تحليل مختلفة لكن متكاملة. تحلل و تفسر من زوايا ثلاثة مختلفة. تبحث عن هدف واحد هو الحقيقة العلمية، بعيدا عن الرؤية الأحادية. هي : التحليل مقارن ، التحليل السببي ، التحليل الوظيفي- البنائي.

ثم ينتقل الفصل ، إلى تحليل النتائج الإحصائية للإشارات . و يكشف الشروخ ثلاثيا . شروخ في مرحلة الإكتساب أو المدخلات. و يعتمد نسبة 100/100 للاكتساب لأنها قد إنتهت بأكثر من 30 سنة.

و يعتبر متغير مقاييس التكوين ، متغير مستقل . ليس هو هدف البحث ، و لكن من الضروري الانطلاق منه و البناء عليه للوصول إلى مرحلة الأداء. مرحلة الهدف الأساسي. ثم استخلاص مستوى وجود الجودة.

1- الخصائص السوسيوومترية لمتغير: مقاييس التكوين .

A. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين لحساب الصدق التمييزي

A. 1. **صدق المحتوى** : تعتبر استشارة الخبراء طريقة شائعة لتقدير صدقية الأداة . و تتمثل في استشارة محكمين من ذوي خبرة و اختصاص⁽¹⁾ و ذلك بعد صياغة الاستمارة بصورتها الأولية التامة .

1- إذ تم عرض الاستمارة على ستة 6 محكمين من ذوي خبرة و اختصاص . حيث طلب منهم تحكيم و حكم على مدى ملائمة البنود و النسب و الأوزان و البدائل و لوحة التحكم في المؤشرات و الأبعاد و ارتباطها بالإستمارة و الفرضيات الثلاثة. إلى جانب طبيعة المفردات و الأسئلة و مدى سهولة إدراكها لدى المبحوثين. و بناء على ملاحظات المحكمين:

2- تم تعديل الأوزان إلى 3 و 4 و 5 و 7 أوزان تقابلها بدائل بناء على سلم ليكرت lickert ثم تحويلها إلى ثلاثية مع إبقاء القيمة الأصلية لها

3- تم شرح دور لوحة التحكم و المؤشرات في الدراسة

4- تم ربط لوحة الأبعاد و المؤشرات ببنود كل متغير و مرحلة ممثل للفرضيات

5- تم سحب شرط الوقت 10 دقائق ليجيب المبحوث عن كل مستوى من الاستمارة

6- تم تبسيط مفردات علمية إلى سهلة ليفهمها المبحوث دون تمييع المعنى

7- تم تحديد الأوزان الكمية و البدائل الكيفية نفس الشيء مع الخياري و المحور.

8- حساب توزيع البنود على أبعاد كل متغير

9- تم تحويل العبارات السالبة إلى عبارات موجبة

10. تم توزيع بنود استمارة المستوى الأخير بعد التحويل على 7 أبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي و الجودة

قبل حساب الصدق التمييزي و التباين معامل بيرسون Pearson

¹ (معمرية 2012 ص 184

A. 2 . الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): حيث تم ترتيب درجات مقياس المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 33% بالمائة من الفئة الأدنى ومثلتها من الأعلى 3% حيث قدرتا في الدراسة الاستطلاعية بـ 20 مفردة أعلى و 20 مفردة دنيا. و بعد ذلك تم تطبيق اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين. لإجراء المقارنة بينهما. و كانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي (2) .

جدول رقم 29 يبين المقارنة الطرفية اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين لمقياس مقاييس التكوين

التقنية الإحصائية الدرجات	التكرار . ن . N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة T test	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الدرجات العليا	20	2.59	0.09	-12.149	38	0.000
الدرجات الدنيا	20	1.85	0.26			

المصدر: مخرجات Spss V22

استنادا للجدول في الأعلى يتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (-12.149) عند درجة الحرية (38) الأمر الذي يدل على صدق الأداة و بالتالي تقيس ما وضعت لأجله (3).

(2) أنظر لملاحق رقم 2 الخاص levenne لمتغير مقاييس التكوين . ص 652

(3) أنظر لملاحق رقم 1 الخاص بالصدق التمييزي لمتغير مقاييس التكوين . ص 652

B. الثبات (الاعتمادية) : Reliability : يقصد بالثبات >> الموثوقية . و لفظ الثبات يشير بالأساس إلى الحصول على نفس النتيجة بالنسبة للقياس عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم <<. و لقد تم قياس ثبات مقياس جودة مقاييس التكوين بالإعتماد على:

C. طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات Half-slit :

لتقدير ثبات الأداة على الاستبيان ككل استخدمت طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على أساس تقسيم درجات أفراد العينة على فقرات المقياس إلى نصفين. و قد بلغت قيمة الثبات بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان - براون Brown-superman (0.795) وهي قيمة عالية و دالة مما يؤكد ثبات المقياس.

D. طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Alfa-cronbach : تم الاعتماد في حساب الثبات على معامل كرونباخ ، و قد بلغت درجة ثبات مقياس الأداء الوظيفي (0.905) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات الأداء⁽⁴⁾.

2. أساليب إحصائية استخدمت للتحقق من فروض الدراسة

A. سلم ليكرت Lickert Level.

B. إختبار "ت" لعينة واحدة

C. معامل ارتباط بيرسون Pearsons Correlation

D. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين.

E. اختبار تحليل التباين الأحادي Anova

⁴ (أنظر للملحق رقم 3 الخاص Alfa-cronbach لمتغير مقاييس التكوين . ص653

الفرضية 1 - اكتسب المربون الموظفون معارفهم ومهاراتهم من مقاييس التكوين ؟
Les éducateurs a-t-ils formationnés sur des modules de formation de qualité

A. نتائج مقياس ليكرت lickert الثلاثي :

الجدول رقم30: مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
جيد	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل بعد، وهذا ما توضحه

الجدول التالية.

جدول رقم 30-1 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير مقاييس التكوين (وصفي)

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
متوسط	49.15	0,43	1,98	4	جودة الأهداف
متوسط	60.62	0,42	2,21	3	جودة المحتوى
جيد	75.89	0,44	2,52	1	جودة المناهج
متوسط	62.67	0,35	2,25	2	جودة متطلبات المقياس
متوسط	62.08	0,35	2,24		مقاييس التكوين

المصدر: مخرجات Spss V22

B. إختبار " ت " لعينة واحدة :

جدول رقم 30-2 بين نتائج اختبار " ت " لعينة واحدة لمتغير مقاييس التكوين لحساب الفروق (دال أو غير دال)

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	البعد
غير دال	0.393	463	-0.855	جودة الأهداف
دال	0.000	463	10.917	جودة المحتوى
دال	0.000	463	25.306	جودة المناهج
دال	0.000	463	15.650	جودة متطلبات المقياس
دال	0.000	463	14.893	مقاييس التكوين

المصدر: مخرجات Spss V22

من خلال الجدول نجد أن قيمة "ت" عند متغير مقاييس التكوين قدرت بـ 14.893 عند درجة حرية قدرها 463 وكانت الدلالة الإحصائية Sig أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مقاييس التكوين لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.24 وانحراف معياري قدره 0.35 وهذا يثبت وجود مقاييس التكوين بدرجة فوق المتوسط لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى⁽⁵⁾.

C. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation :

جدول رقم 31 يوضح نتائج مصفوفة ارتباط ثلاثة فرضيات

Correlations

		مقاييس_التكوين	الأداء_الوظيفي	الجودة
مقاييس_التكوين	Pearson Correlation	1	,362**	,673**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	464	464	464
الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	,362**	1	,330**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	464	464	464
الجودة	Pearson Correlation	,673**	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	464	464	464

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات Spss V22

⁵ (. أنظر للملحق لإختبار "ت" لعينة واحدة رقم 1-30 و الملحق رقم 2-30 لنتائج اختبار "ت" لعينة واحدة. ص654

تحليل وصفي : تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن مدى ارتباط الفرضية الأولى بمقاييس التكوين بالفرضية الثانية وهي الأداء الوظيفي للمربي عند مستوى "ت" Sig بـ 0.000 وهو إرتباط قوي . وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائيا وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله. كما أنها في ارتباط مع الفرضية الثالثة و هي الجودة عند مستوى "ت" Sig بـ 0.000 وهو إرتباط قوي . وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائيا وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله كذلك. و ما يؤكد الصدقية هو :

D. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين ثنائي:

الذي يبين درجة ارتباط مرحلة الاكتساب بمرحلة التحويل عند مستوى "ت" Sig 0.000 قوي وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation . و يؤكد ذلك درجة ارتباط المتغير مقاييس التكوين للفرضية الأولى بالأبعاد الأربعة للمتغير وهي : بعد المحتوى ، بعد الأهداف ، بعد المناهج ، بعد متطلبات المقياس . كما يبين مستوى ارتباط متغير مقاييس التكوين بمرحلة الاكتساب و مرحلة التحويل. و ارتباط المراحل مع بعضها كلها ومع الأبعاد الأربعة المذكورة ، عند درجة "ت" sig 0.000 . وهو ارتباط قوي وفق معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation⁽⁶⁾ .

و بناء عليه فإن مستوى "ت" الجيد 0.000 يؤكد أن جميع العبارات الموضوعية في تكامل و تفي بغرض الإلمام بالفرضية الأولى و تفي بغرض استجابة المبحوثين لعبارات متغير مقاييس التكوين .

⁶ (أنظر للجدول رقم 64 بالملاحق. مصفوفة الإرتباط الشاملة Matrix لـ 11 بعد و 4 مراحل و 3 فرضيات ص 662

3. طريقة التحليل ثلاثي الأبعاد لنتائج الدراسة :

تقديم :

إن تحليل نتائج الفرضيات تحتاج إلى ثقافة معمقة في ميدان التكوين بالمعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب و الرياضة كما في ميدان العمل بمؤسسات الشباب . ويرتبط التحليل الاجتماعي للفرضيات بالإطار النظري للدراسة و هو التحليل ثلاثي الأبعاد المعتمد على ثلاثة مقاربات نظرية و هي : KAP ، التباين و التوافق ، الحاجات . نفس المنهجية عند التحليل ، و هو اعتماد تحليل ثلاثي على خلاف ما هو معتمد و هو :

- 1- التحليل الاجتماعي السببي
 - 2- التحليل الاجتماعي البنائي الوظيفي
 - 3- التحليل الاجتماعي المقارن
- و كل هذه التحليلات تركز على :
1. درجة اتساق نتائج البحث
 2. الثغرات المنهجية للبحث
 3. الثغرات النظرية للبحث
 4. مدى تحقق أهداف الدراسة مقارنة بالنتائج و عكسها لموضوع الدراسة
 5. كشف العلاقات التبادلية لمجموعة مؤشرات بمتغير مستقل واحد
 6. تحديد نتائج الدراسة و قدرتها على مساعدة الهيئات التنفيذية لاتخاذ قرارات تطبيقية

و نظرا لأن كل أنواع التحاليل تركز على :

1. تشخيص الارتباطات بين المتغيرات
2. تحديد أبعاد المقارنة بين فئات مجتمع الدراسة
3. و تحديد درجات ارتباط المتغيرات ككل بالمؤشرات و الأبعاد كأجزاء

1.3. التحليل الاجتماعي البنائي الوظيفي :

و عليه فالدراسة تركز على الارتباط بين المتغير المستقل و هو جودة المقاييس مع المتغير التابع الأول و هو الأداء الوظيفي و المتغير التابع الثالث و هو الجودة. و تحديد هذه الارتباطات يدخل ضمن مجال " تشخيص الارتباطات بين المتغيرات " الذي يدخل ضمن مهمة التحليل البنائي الوظيفي

و التحليل البنائي هو تحديد الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة أما التحليل الوظيفي فهو تبيان و وظيفة كل متغير ووظيفة الإرتباط .

و من الواضح أن يكون جسر أو نقطة تقاطع يلتقيان فيها كلا التحليلان الوظيفي و البنائي. فعند تفسير مفهوم التبادل الاجتماعي عند ألفن كولد نر المتكون من عناصر: الاستقلال ، التبادل ، التوازن بين أن >> التبادل الاجتماعي الذي يحصل بين أقسام البناء الواحد الاجتماعي يكون بتبادل الوظائف . أي قسم من البناء يتبادل وظائفه مع وظائف قسم آخر من نفس البناء الاجتماعي أو مع وظائف أقسام أخرى . رغم أن كل قسم له وظيفته الخاصة به و المستقلة ، و أحيانا يكون التشارك في الأدوار و الوظائف فقط << (7) (هل مؤسسات الشباب تتبادل أدوارها مع بعض و مع المعاهد رغم أن كل مؤسسة لها وظائفها و دورها الخاص ؟ هل المربون يتبادلون الأدوار و الوظائف للعمل رغم أن كل مربى له رتبته ؟ هل المناصب التمثيلية تمارس وظيفة المناصب النوعية ؟ هل المعاهد تمارس دور مؤسسة الشباب و العكس كذلك ؟ هل يوجد تبادل في الأهداف ؟

أما ليفي ستروس بخصوص عنصر : التبادل الاجتماعي بين وحدات البناء فيعتبر أن :

- 1 - >> النظام أ يشبع حاجات النظام ب << : بمعنى (المعاهد تشبع حاجات مؤسسة الشباب) (المقاييس تشبع حاجات المربي) (جودة المقاييس تشبع حاجات الأداء الوظيفي)
- 2- >> النظام ب يشبع حاجات النظام أ << : (بمعنى مؤسسة الشباب تشبع حاجات المعاهد (المربي يشبع حاجات المعاهد) (الأداء الوظيفي يشبع حاجات المقاييس)

(7) ألفن كولدنر Alvin Goldner ص 246

3- << النظام ج يشبع حاجات النظام أ >> : بمعنى (الجودة تشبع حاجات المعاهد أو المقاييس)

4-النظام ج يشبع حاجات النظام ب : بمعنى (الجودة تشبع حاجات الأداء الوظيفي)

أي أن أقسام عملية التكوين بالمعاهد و العمل بمؤسسات الشباب مترابطة من خلال تأدية وظيفة إشباع حاجات كل قسم لحاجات القسم الآخر بشكل متبادل و متوازن و مستقل .

أما بارسونز Persons بخصوص نفس النقطة ، عنصر التبادل الاجتماعي بين الوظائف البنائية فان كل أجزاء البناء لها وظائف و هذه الوظائف تتميز : بالتكيف ، تحقيق الأهداف ، التكامل ، الاختفاء . فالمتغيرات تتميز بهذه الخصائص في وظيفتها . و لعل الخاصية المهمة هنا هي خاصية اختفاء متغير أو أكثر أو اختفاء عامل أو أكثر. فلا يكون ظاهر بين المتغيرات لكن له وظيفة و دور تأثيري في المتغير المستقل. و يسمى **بالعامل المختفي** . كما يعني الاختفاء الحاجات التي تظهر عند قسم ثم تختفي بعد مدة لأنها لا تجد عامل يقوم بإشباع هذه الحاجات. فتصبح وظيفة القسم أو العنصر البنائي خامدة أو لا تتبادل الوظيفة مع القسم الآخر . و هذا يعني العجز و الدخول في عدم التوازن و النفعية للأقسام الأخرى.

إلا أن روزنبرك Rosenberg يعتمد منطق التحليل المسحي الذي يركز على << ثلاثة أنواع من العلاقات بين المتغيرات و هي التكيف ، تحقيق الأهداف ، التكامل >> (8) :

1 - التكيف : و يعني به تفاعل إيجابي بين المتغيرات التابعة و المتغير المستقل و تفاعل بين فئات المبحوثين و تفاعل بين العوامل . و يعتبر هذا التفاعل كعلاقة تكيف تحدث بين متغير مستقل مع متغيرات أخرى .

و هذا البحث يبحث عن علاقة التكيف بين متغير مستقل جودة المقاييس مع متغير الجودة و متغير الأداء الوظيفي . كذلك تكيف المربي مع العمل المؤسسي و العمل الجماعي و العمل الفردي. أيضا تكيف المعاهد مع مؤسسة الشباب.

(8) روزنبرك Rosenberg صص 243-247

2- تحقيق الأهداف : و هو أن يحقق المتغير التابع أهداف المتغير المستقل و يحقق المتغير المستقل أهداف المتغير التابع كذلك . فمؤسسة الشباب تحقق أهداف المعاهد ، و المعاهد تحقق أهداف مؤسسة الشباب . المقاييس تحقق أهداف الوظيفة و الوظيفة تحقق أهداف المقاييس . فكل متغير أو بعد له أهدافه لا تتحقق إلا إذا حقق أهداف المتغير التابع له .

3- التكامل : و تقييم علاقة التكامل بدرجة إشباع حاجات كل قسم من قبل القسم الآخر . مثل أن يشبع المربي حاجات زملاء العمل و هم يشبعون حاجاته الخاصة . أو تشبع المقاييس حاجات الوظيفة و الوظيفة تشبع حاجات مؤسسة الشباب . و هذا ما يسمى بدورة علاقة الإشباع التكاملية و هي : المعاهد تشبع حاجة المربي ثم المربي يشبع حاجة الوظيفة ثم الوظيفة تشبع حاجة مؤسسة الشباب ثم مؤسسة الشباب تشبع حاجات الشباب .

فإذا كان الإشباع موجود بين المتغيرات يعني أن التكوين مفتوح على المحيط . و إذا لم يكن يعني أنه مغلق على نفسه. و نفس الشيء يحدث للمتغيرات الأخرى . فالمربي كمتغير يمكن أن يكون منفتح على مؤسسة الشباب فيكسب الخبرة الوظيفية و بها يشبع حاجاته في الوقت نفسه يكون منغلق على المعاهد فلا يشبع حاجاته من تحصيل معارف و مهارات . و يحدث الانفتاح و الانغلاق بين الأبعاد كذلك

2.3. التحليل الاجتماعي السببي :

أما تحديد درجات العلاقات و أنواعها بين كل متغير و أبعاده المحددة ، و كل بعد مع مؤشرات و كل متغير مع المتغيرات الأخرى من : >> علاقات وهمية أو ظاهرية أو تزامنية أو سببية << (9) و >> العلاقات المتناظرة التي تبحث في الارتباط فقط و لا تبحث في الأسباب << (10) و تفسير ذلك

(9) ص 232

(10) روزنبرك Rosenberg ص 232

و الدراسة باعتمادها التحليل السببي فهي تبحث في العامل الاختباري الذي هو متغير الجودة لتأكيد العلاقة بين متغير المقاييس و متغير الأداء الوظيفي .

فإذا ظهر عامل الجودة على متغير المقاييس فإن متغير الأداء الوظيفي للمربي يظهر . كما يمكن أن يكون عامل آخر اختباري يظهر على متغير جودة المقاييس مثل عامل الحداثة و الفعالية و النجاعة و الدقة إذا ظهرت على متغير المقاييس فان متغير الأداء الوظيفي يظهر . أم أن هناك << عوامل إختبارية أخرى متحكمة >>⁽¹¹⁾ في ظهور متغير الأداء الوظيفي. فالدراسة لا تكتفي بعامل إختباري واحد بل هناك عدة عوامل أخرى. لأنه << قد توجد العلاقات المباشرة بين المتغير أ المستقل مع المتغير ب التابع كمتغيرات أو عوامل مشروطة ، كما قد توجد علاقات غير مباشرة بين نفس المتغيرين >>⁽¹²⁾ عن طريق متغيرات أو عوامل أو أسباب أخرى ظاهرة أو كامنة .

و الملاحظ في خطوة تحديد العلاقات و الإرتباطات بين المتغيرات هو موضوع يلتقي فيه التحليل السببي مع التحليل البنائي الوظيفي . و الإختلاف أن التحليل السببي يذهب بعيد في تفاصيل تحديد العلاقات ليصل و يمس العوامل الخارجية بشكل تجريبي.

3.3. التحليل الاجتماعي المقارن:

تستخدم الدراسة << طريقة تصنيف و ترتيب وحدات الدراسة حسب تسلسلها و أهميتها بشكل منظم >>⁽¹³⁾ من رتب وظيفية للمربين ، مؤسسات شباب التي ينتمون إليها ، الأبعاد ، المؤشرات كذلك ، الخبرة المهنية ، المناصب النوعية و المناصب التمثيلية ، و هذا التصنيف هو خطوة للقيام بالتحليل المقارن بين الوحدات لتبيان أي وحدة لها أهمية . مثل أي بعد له الدور الأهم، و أي المؤشرات و الرتبة لها الدور المهم. و أية مناصب نوعية أم التمثيلية لها الدور في تحديد درجة أداء المربي.

⁽¹¹⁾ ص 233

⁽¹²⁾ ص 233

⁽¹³⁾ ص 249

و أي العوامل ، هل مقاييس التكوين أم الخبرة المهنية أم الإبداع المتجسد في القدرات الشخصية لها الدور الأهم في تحديد درجة الأداء الوظيفي لدى المربي.

فتحليل وجود الوحدات الاجتماعية داخل مجتمع البحث و علاقاتها بعضها ببعض من مقارنة رتب المرين و خبراتهم و المناصب النوعية و التمثيلية و النوع . أو نوع مؤسسة الشباب و المعهد فكلها وحدات بحث تدخل ضمن مجال التحليل الاجتماعي المقارن بين فئات مجتمع الدراسة. من رتب وظيفية للمربي و مقاييس تكوين و أداء وظيفي و عوامل خارجية و داخلية محيطية التي تعمل على استمرارية وجود المتغير المستقل المتمثل في مقاييس التكوين أو وجود المتغيرين التابعان الأداء الوظيفي و الجودة.

و التحليل المقارن متنوع ، فقد يقارن متغير واحد في عينات مختلفة أو متشابهة ضمن مجتمع البحث مثل >> دراسة أبراهامان مارك Abrahamen mark لثمانية و ثلاثين مجتمعا يمثلون مرحلة ما قبل التصنيع. إذ قسم هذا المتغير إلى ستة وحدات متسلسلة << (14) مثل ما قامت به هذه الدراسة من تقسيم بعد متغير المقاييس إلى أربعة أبعاد و متغير الأداء إلى ثلاثة أبعاد و تقسيم كل بعد إلى عدد من المؤشرات حوله.

كما قام بتقسيم دراسة : >> الوضع التربوي لأبناء العمال اليدويين في المدارس الابتدائية عند ثلاثة مجتمعات صناعية << (15) و عليه قسم مجتمع البحث إلى ثلاثة مجتمعات صناعية كذلك قام مارفن ألوسن Marvin aloussen بمقارنة >> 150 منطقة جغرافية أمية و قسمها على 5 متغيرات هي بمثابة أبعاد لمتغير الأمية . و هي أبعاد الوظيفة الإدارية، الوظيفة القانونية ، التنظيم الحزبي، تأثير المواطنين، تأثير الدولة << (16).

و هو تقسيم فيه تشابه لهذه الدراسة التي قسمت مجتمع الدراسة إلى خمس ولايات ممثلة لمناطق جغرافية من غرب و شرق و وسط و جنوب و سهوب . كما كان التقسيم ليمثل خمسة معاهد تكوين عالي تغطي

(14) ص 249

(15) ص 249

(16) ص 250

تراب دولة الجزائر كما كان التشابه في تقسيم متغير المقاييس إلى أربعة بنود و تقسيم متغير الأداء إلى ثلاثة بنود و تقسيم متغير الجودة إلى أربعة بنود

جدول رقم 32 : يبين مراحل التحليل التطبيقي للدراسة

3 الجودة				2 الأداء الوظيفي			1 المقاييس				
نجاعة	فعالية	جديدة	دقيقة	تنظيمي	جماعي	أداء فردي	متطلبات المقياس	المناهج	المحتوى	الأهداف	
مرحلة الجودة				مرحلة الأداء			مرحلة التحويل		مرحلة الاكتساب		
الصلاحية				النجاعة			المخرجات		المدخلات		

جدول من إعداد الباحث

A. اختبار تحليل التباين الأحادي Anova

جدول رقم Anova33 : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الجنس⁽¹⁷⁾

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	متغير المقاييس البعد
دال	0.02	5,41	0,40	2,03	ذكر	جودة الأهداف
			0,46	1,93	أنثى	
غير دال	0.08	3,09	0,42	2,24	ذكر	جودة المحتوى
			0,41	2,18	أنثى	
غير دال	0.88	0.02	0,45	2,52	ذكر	جودة المناهج
			0,43	2,51	أنثى	
غير دال	0.37	0.80	0,34	2,27	ذكر	جودة متطلبات المقياس
			0,35	2,24	أنثى	
غير دال	0.13	2.28	0,34	2,26	ذكر	مقاييس التكوين
			0,36	2,21	أنثى	

المصدر: مخرجات Spss V22

⁽¹⁷⁾ أنظر للملحق رقم Anova65 في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس

حسب متغير الجنس ص663 . و الملحقين رقم 65-1 ص 675 و 65-2 Anova ص676

تقديم :

استخدمت الدراسة 7 مؤشرات مشتركة كعامل مشترك بين الأبعاد 11 للفرضيات وهذا لتحديد التباين الأحادي لكل بعد عن باقي الأبعاد حسب المؤشرات السبعة و هي : مؤشر الجنس ، مؤشر الجمعية ، مؤشر المنصب التمثيلي ، مؤشر المنصب النوعي ، مؤشر الرتبة و مؤشر الولاية .

و تعتبر هذه المؤشرات كمتغيرات على أساسها أنجز اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لمعرفة مدى تباين المربين وفقا لهذه المؤشرات السبعة فيما يخص إجاباتهم حول مرحلة اكتساب المعارف و المهارات من المعاهد أثناء فترة التكوين . هذه المرحلة تنقسم إلى أربعة أبعاد وهم : بعد الأهداف ، بعد المحتوى ، بعد المناهج و بعد متطلبات المقياس . وعليه كانت النتائج كالآتي :

3-4. متغير الجنس و المقاييس

تحليل وصفي:

من خلال الجدول يتضح أن بعد جودة الأهداف دال إحصائيا عند مستوى 0.02 وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجنس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" وهي قيمة بعد جودة الأهداف وأن هناك فعلا تباين بناء على مؤشر الجنس . على العكس تماما لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجنس بخصوص الأبعاد : جودة المحتوى بدلالة 0.08 و جودة المناهج بدلالة 0.88 و متطلبات المقياس بدلالة 0.37 وهي دلالات إحصائية أكبر من 0.05 . و عليه غير دالين وعليه لا يوجد تباين بين المربين.

تحليل سببي :

يرتبط الهدف بالحاجة الخاصة بكل فرد . و الجنس عامل قوي لتحديد الحاجات التي تحدد بدورها الهدف الذي يضعه الذكر مختلف عن الهدف الذي تضعه الأنثى خلال فترة التكوين . فالأنثى تنظر إلى أهداف كل مقياس حسب ما تضعه من حاجات تختلف عن حاجات الذكر . وهذا ما يحدد قيمة كل مقياس عند الذكر تختلف عن قيمته عند الأنثى أثناء مرحلة الاكتساب لما يضعه المربي عند دخوله للمعاهد من أهداف تجاه المقاييس التي يرغب في دراستها .

فروية المربي للمقاييس على أنها مكنته من اكتساب المعارف و المهارات مبنية على حاجاته المختلفة بين المربي والمربية مما انعكس على القيمة الكلية .وهي أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين من اكتساب المهارات و المعارف بقيمة ضعيفة توازي متوسط حسابي قدر بـ 0.44 أي ضعيف لأنه اقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو من 1 إلى 1.66 يعتبر ضعيف ، بدرجة 0.48 لم تمكن من اكتساب (18) .

خلاصة :

إن نتائج التحليل الإحصائي تؤكد أن متغير مقاييس التكوين تحت المتوسط . و أن متغير الأداء الوظيفي تحت المتوسط. و أن الجودة تحت المتوسط . أي بنسبة أقل من 33% وهي غير دالة. أي لا يوجد تباين في الإكتساب أو التحويل بين المربيات الموظفات مقابل المربين الموظفين .

(18) أنظر الجدول رقم 23 هذه المقاييس مكنتني من اكتساب المهارات و المعارف. بالملاحق.ص255

جدول رقم 34 اختبار تحليل تباين أحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الجمعية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	متغير المقاييس البعـد
غير دال	0.23	1.42	0,50	2,04	نعم	جودة الأهداف
			0,41	1,97	لا	
غير دال	0.89	0.02	0,44	2,22	نعم	جودة المحتوى
			0,42	2,21	لا	
غير دال	0.45	0.58	0,45	2,55	نعم	جودة المناهج
			0,44	2,51	لا	
غير دال	0.38	0.76	0,34	2,29	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,35	2,25	لا	
غير دال	0.39	0.75	0,39	2,27	نعم	مقاييس التكوين
			0,34	2,24	لا	

المصدر: مخرجات spss V22

3-5. متغير الجمعية و المقاييس

تحليل وصفي : من خلال الجدول يتضح أن

أ- بعد جودة الأهداف غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.23 . وهي دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 1.42. وهي قيمة بعد جودة الأهداف . وأنه فعلاً لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية . والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المقاييس لها أهداف ذات جودة هو متوسط حسابي يساوي 2.04 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 1.97 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . و نفس الشيء لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص الأبعاد : جودة المحتوى بدلالة 0.89 غير دال و جودة المناهج بدلالة 0.45 و متطلبات المقياس بدلالة 0.38

وهي دلالات إحصائية أكبر من 0.05 وعليه غير دالان . ومنه لا يوجد تباين بين المرين (19) .
ومتوسطهم الحسابي متوسط أقل من المتوسط المرجح 2.33 .

جدول رقم 35 اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر المنصب التمثيلي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	19.79	0,29	2,29	نعم	جودة الأهداف
			0,43	1,96	لا	
دال	0.01	6.89	0,24	2,39	نعم	جودة المحتوى
			0,43	2,20	لا	
دال	0.01	7.17	0,33	2,71	نعم	جودة المناهج
			0,45	2,50	لا	
غير دال	0.14	2.22	0,21	2,34	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,36	2,25	لا	
دال	0.00	11.34	0,22	2,43	نعم	متغير مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

¹⁹) أنظر للملحق رقم 66 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس حسب متغير الجمعية ص664 و الملحق رقم 1-66 و 2-66 . صص677-678

3-6. متغير المنصب التمثيلي و المقاييس :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد جودة الأهداف :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 19.79. وهي قيمة بعد جودة الأهداف . وأنه فعلا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية وبعد جودة الأهداف. والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المقاييس لها أهداف ذات جودة هو متوسط حسابي يساوي 2.29 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 1.96 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33. ما يعادل 66%⁽²⁰⁾

و عليه فإن قيمة "ت" العامة لبعدها أهداف المقاييس هي 19.79 . وهذا يؤكد أن التباين بين دور متغير المنصب التمثيلي مقابل المتغير جودة أهداف المقاييس تباين متوسط ودال. و نفس الشيء مع

بعد جودة المحتوى :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة "ت" عند مستوى 6.89 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا نعم أو لمن قالوا لا . و تراوحت بين 2.20 و 2.39 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : جودة المحتوى . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي غير مترابط مع بعد محتوى المقاييس . أما بعد

جودة المناهج فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.01 و قيمة ت تساوي 7.17 و بمتوسط حسابي بين 2.71 و 2.50 و هو أعلى بقليل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : جودة المناهج . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي غير مترابط مع بعد محتوى المقاييس . على العكس تماما فإن بعد جودة متطلبات

⁽²⁰⁾ أنظر للملحق رقم 67 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس

حسب متغير المنصب التمثيلي ص 665 و الملحق رقم 67.1 و 67.2 . صص 679-680

المقياس على العكس تماما فإن بقيمة إحصائية 0.10 و عليه غير دال . و بقية "ت" 2.22 و هي قيمة ضعيفة جدا و بمتوسط حسابي بين 2.34 نعم و 2.25 لا . أي متوسط حسابي ضعيف بناء على المتوسط المرجح و هو 2.33 .

و بناء عليه فإن متغير مقاييس التكوين في تباين مع مؤشر المنصب التمثيلي . أين كان بدلالة إحصائية 0.00 و متوسط حسابي متوسط بين قيمة 2.23 و 2.43

تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمؤشر المنصب التمثيلي مع متغير مقاييس التكوين بقيمة 0.00 في ثلاثة أبعاد وهي جودة المناهج ، الأهداف ، المحتوى يؤكد أن المربي الموظف أثناء العمل يؤدي أدواره الوظيفية داخل المرتبطة بالمنصب التمثيلي للمنخرطين بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما اكتسبه من مقاييس التكوين . و هذا يؤكد أن المناصب التمثيلية بعيدة عن التغطية بالمحتويات في المعاهد أثناء مرحلة الاكتساب فهذا الشرح كبير جدا . أكبر من 66% من المربين الموظفين الذين يتقلدون مناصب تمثيلية يعتمدون على ما يملكونه من قدرات فردية و خبرات شخصية و جماعية (21).

و عليه فالمناصب التمثيلية هي عامل قوي لتحديد نجاعة مقاييس التكوين عمليا . و تتنوع المناصب التمثيلية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الشباب أو حتى خارج مؤسسات الشباب لكنها مرتبطة بها من جمعيات و خدمات إجتماعية و تمثيل نقابي و تمثيل علمي و بيداغوجي . إذ أن كل منصب تمثيلي يتضمن أدوار متنوعة و متميزة عن المناصب التمثيلية الأخرى .

كما أن المربي الموظف و المنصب التمثيلي الذي يتواجد فيه بغرض تلبية حاجاته إما الفردية أو الجماعية أو المؤسسية . فالمربي عند دخوله لعالم الوظيفة يضع أهدافا لبلوغها يراها تمكنه من إكتساب المهارات مبنية على حاجاته المختلفة التي لم يلببها عن طريق المعاهد . وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف

(21) أنظر الجدول رقم 35 ، ص 224

بقيمة قوية أو متوسطة توازي حاجات المربي و توازي متطلبات المحيط الذي يعمل فيه المربي و كذلك متطلبات الوظيفة نفسها بعيدا عن المنصب التمثيلي .

جدول رقم 36: اختبار تحليل التباين الأحادي Anova يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر المنصب النوعي⁽²²⁾

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	9.65	0,39	2,14	نعم	جودة الأهداف
			0,43	1,96	لا	
دال	0.02	5.66	0,33	2,33	نعم	جودة المحتوى
			0,43	2,19	لا	
غير دال	0.21	1.59	0,48	2,58	نعم	جودة المناهج
			0,43	2,51	لا	
غير دال	0.57	0.32	0,28	2,28	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,36	2,25	لا	
دال	0.03	4.85	0,32	2,33	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	

المصدر: مخرجات spss V22

⁽²²⁾ أنظر للملحق رقم 68 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس

حسب متغير المنصب النوعي ص 666 و الملحق رقم 68.1 و 68.2 .صص 681-682

3-7. متغير المنصب النوعي و المقاييس :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد جودة الأهداف :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير المنصب النوعي له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 9.65. وهي قيمة بعد جودة الأهداف . وأنه فعلا يوجد تباين عكسي بناء على مؤشر المنصب التمثيلي وبعد جودة الأهداف. فكلما زاد تقلد المناصب النوعية كلما نقصت جودة الأهداف المقاييس التكوين. وهذا يعني انه كلما زاد تقلد المناصب النوعية من قبل المرين كلما زاد الابتعاد أكثر عن الإعتقاد على مقاييس التكوين والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المقاييس لها أهداف ذات جودة هو متوسط حسابي يساوي 2.14 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 1.96 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 .

و عليه فان قيمة "ت" العامة لبعدها أهداف المقاييس هي 9.65 . وهذا يؤكد أن التباين بين دور متغير المنصب النوعي مقابل بعد جودة أهداف المقاييس تباين متوسط ودال في أقل بقليل من 66% . و نفس الشيء مع

بعد جودة المحتوى :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.02 و هي قيمة أقل من 0.005. و قيمة "ت" عند مستوى 5.66 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا نعم أو لمن قالوا لا. و تراوحت بين 2.33 و 2.19 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب النوعي بخصوص البعد : جودة المحتوى .

و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي في تباين مع بعد محتوى المقاييس بنسبة 63% ما يوازي

2.33 كمتوسط حسابي . أما بعد

جودة المناهج :

فقد جاء غير دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.21 و قيمة "ت" تساوي 1.59 وهي أكبر من 0.05 و بمتوسط حسابي بين 2.58 و 2.51 و هو أعلى بقليل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . و عليه لا يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب النوعي. مع بعد جودة المناهج. نفس النتيجة مع

بعد جودة متطلبات المقياس :

غير دال بقيمة إحصائية 0.57 . و بقية ت 0.32 و هي قيمة ضعيفة جدا و أكبر من 0.005 و بمتوسط حسابي بين 2.28 نعم و 2.25 لا . أي متوسط حسابي ضعيف بناء على المتوسط المرجح و هو 2.33 . و بناء عليه فإن بعد متطلبات المقياس ليس في تباين مع مؤشر المنصب النوعي .

تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمؤشر المنصب النوعي مع متغير مقاييس التكوين بقيمة إحصائية دالة في بعدين وهي جودة الأهداف و المحتوى يؤكد أن المرابي الموظف أثناء العمل يؤدي أدواره الوظيفية المرتبطة بالمنصب النوعي الذي يتقلده بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما اكتسبه من محتوى أو من أهداف للمقاييس .

و هذا يؤكد أن المناصب النوعية بعيدة عن التغطية بالمحتويات و جودة أهداف المقياس في المعاهد أثناء مرحلة الاكتساب فهذا الشرخ كبير جدا . أكبر من 60 % من المرابين الموظفين الذين يتقلدون مناصب نوعية يعتمدون على ما يملكونه من قدرات فردية و خبرات شخصية و جماعية.

و عليه فالمناصب النوعية هي مؤشر وعامل قوي لتحديد نجاعة محتويات و أهداف مقاييس التكوين عمليا . و تتنوع المناصب النوعية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الشباب أو حتى خارج مؤسسات الشباب لكنها مرتبطة بها من مناصب بيداغوجية و إدارية و علمية و تسيير و مالية و إعلامية واتصال وتفتيش . إذ أن كل منصب نوعي يتضمن أدوار متنوعة و متميزة عن المناصب النوعية الأخرى داخل مؤسسات الشباب أو خارجها في الصندوق المحلي للشباب ، المجلس الأعلى للشباب المنذوبيات المحلية المقاطعات الإدارية .

فالمربي عند دخوله لعالم الوظيفة يضع أهدافا لبلوغها من خلال تقلده للمنصب النوعي بغرض تلبية حاجاته إما الفردية أو الجماعية أو المؤسسية . إذ أن هذه المناصب النوعية تتطلب معارف ومهارات لم يكتسبها المربي من المقاييس لكنه مضطر وظيفيا و نفعيا بأن يتقلدها لأنه يراها تمكنه من إكتساب المهارات و المعارف الجديدة العملية التي تحقق حاجاته المختلفة التي لم يلبها عن طريق محتويات مقاييس المعاهد .

وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف بقيمة إحصائية دالة تساوي 0.03 ومتوسط حسابي 2.23 أي بنسبة 65% . هذه المحتويات لا توازي حاجات المربي ولا توازي متطلبات المنصب النوعي داخل مؤسسات الشباب الذي يعمل فيه المربي و كذلك متطلبات الوظيفة نفسها وعليه ما تقدمه مقاييس التكوين من محتويات في تباين كبير مع ما يطلبه المنصب النوعي.

جدول رقم 37: اختبار تحليل تباين أحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الرتبة

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
دال	0.00	6.01	0,47	1,84	مربي في الشباب	جودة الأهداف
			0,38	2,02	مربي رئيسي في الشباب	
			0,43	2,07	مستشار في الشباب	
			0,33	2,01	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,34	1,63	مفتش في الشباب	
غير دال	0.06	2.24	0,45	2,13	مربي في الشباب	جودة المحتوى
			0,39	2,22	مربي رئيسي في الشباب	
			0,42	2,28	مستشار في الشباب	
			0,43	2,16	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,25	2,23	مفتش في الشباب	
غير دال	0.53	0.79	0,43	2,53	مربي في الشباب	جودة المناهج
			0,41	2,51	مربي رئيسي في الشباب	
			0,49	2,55	مستشار في الشباب	
			0,44	2,38	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,29	2,33	مفتش في الشباب	
غير دال	0.14	1.75	0,36	2,21	مربي في الشباب	جودة متطلبات المقياس
			0,33	2,30	مربي رئيسي في الشباب	

			0,36	2,23	مستشار في الشباب	
			0,37	2,23	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,29	2,46	مفتش في الشباب	
غير دال	0.12	1.86	0,38	2,18	مربي في الشباب	مقاييس التكوين
			0,32	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,28	مستشار في الشباب	
			0,31	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,24	2,16	مفتش في الشباب	

المصدر: مخرجات Spss V22

3-8. مؤشر الرتبة و المقاييس :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد جودة الأهداف :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير المنصب الرتبة له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 6.01 وهي قيمة بعد جودة الأهداف . وأنه فعلا يوجد تباين عكسي بناء على مؤشر الرتبة . فكلما زاد تنوع الرتب كلما نقصت جودة أهداف مقاييس التكوين. وهذا يعني أنه كلما زاد عدد الرتب و نوعيتها من الأسفل للأعلى لدى المرين الموظفين كلما كان تباعد بين أهداف المقاييس و الرتب . وهذا يعني التباعد أكثر عن الإعتماد على مقاييس التكوين .

والملاحظ أن المتوسط الحسابي بين الخمسة رتب فيه فروق واضحة . فمربي الشباب و مفتش في الشباب عند متوسط حسابي ضعيف بنسبة 33 % بينما رتب مربي رئيسي و مستشار و مستشار رئيسي بمتوسط حسابي أقل من المتوسط المرجح و هو 2.33 بنسبة 65% أي أنه توجد فروق بين الرتب . و بناء عليه فمؤشر الرتبة في تباين مع بعد جودة الأهداف⁽²³⁾ . على العكس تماما

بعد جودة المحتوى :

فهو غير دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.06 و هي قيمة أكبر من 0.005 . و قيمة "ت" عند مستوى 2.24 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 و عليه لا يوجد تباين بناء على مؤشر الرتبة بخصوص البعد : جودة المحتوى . و هذا يؤكد أنه لا توجد فروق بين المرين بمختلف الرتب بالارتباط مع بعد محتوى المقاييس . كذلك جاء بعد :

⁽²³⁾ أنظر للملحق رقم 69 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس

حسب متغير الرتبة ص 667 و الملحق رقم 69.1 و 69.2 . صص 683-684

جودة المناهج :

غير دال بقيمة إحصائية تساوي 0.53 وهي أكبر من 0.05 . و قيمة "ت" تساوي 0.79 و بمتوسط حسابي بين 2.55 و 2.21 و هو أعلى بقليل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . و عليه لا يوجد تباين بين المرين الموظفين بناء على مؤشر الرتبة بالارتباط مع بعد جودة المناهج. نفس النتيجة مع :

بعد جودة متطلبات المقياس :

غير دال بقيمة إحصائية 0.14 . و هي قيمة كبيرة أكبر من 0.05 و بقية "ت" 1.75 و بمتوسط حسابي بين 2.2 الأقل و 2.46 الأكبر بفارق 0.25 يعادل 3 % أي بمتوسط حسابي ضعيف بناء على المتوسط المرجح و هو 2.33 ما يعادل 66 % و بناء عليه فإن بعد متطلبات المقياس ليس في تباين مع مؤشر الرتبة.

تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمتغير مقاييس التكوين بقيمة إحصائية غير دالة يؤكد أن الرتب الوظيفية أثناء العمل لا توجد فروق بينها في الوقت الذي يؤدي أدوارهم الوظيفية المبنية على الرتبة. و هذا يؤكد أن الرتب لها نفس الموقف تجاه مقاييس التكوين أثناء مرحلة الاكتساب. و هذا يؤكد أن إشكالية المقاييس موجودة لدى كل رتب المرين الموظفين و هو شرح كبير أن يكون مشكل المقاييس مطروح عند كل الرتب و لا يتوقف عند رتبة أو رتبتين.

فالمربي عند دخوله لعالم الوظيفة يتدرج في الرتب بغرض تلبية حاجاته .لكن يبقى يجد في كل رتبة نفس المقاييس التي مر عليها في الرتبة الأولى مربي الشباب . إذ أنه كلما زادت الرتبة يتطلب تغيير المقياس بكل أبعاده ليتناسب و الحاجيات الوظيفة و متطلباتها المحيطة بها .

فالوظيفة تتطلب معارف و مهارات لتمكن المربي من التكيف مع رتبته الجديدة الأعلى. على العكس كلما زاد الموظف في الرتبة يجد نفس لمقاييس التي مر عليها في رتبته الأولى .وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المرين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف بنسبة

65% . إذ أن المحتويات لا توازي حاجات المربي و لا توازي متطلبات الوظيفة داخل مؤسسات الشباب التي يعمل فيها المربي و كذلك حاجات الوظيفة نفسها .

جدول رقم 38: اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الولاية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاية	البعد
دال	0.00	8.80	0,44	1,90	بجاية	جودة الأهداف
			0,34	1,79	تيارت	
			0,43	2,16	سكيكدة	
			0,40	2,09	مستغانم	
			0,43	2,00	ورقلة	
دال	0.05	2.46	0,44	2,12	بجاية	جودة المحتوى
			0,46	2,15	تيارت	
			0,40	2,30	سكيكدة	
			0,44	2,25	مستغانم	
			0,38	2,24	ورقلة	
دال	0.05	2.37	0,44	2,48	بجاية	جودة المناهج
			0,41	2,48	تيارت	
			0,47	2,47	سكيكدة	
			0,41	2,65	مستغانم	
			0,45	2,51	ورقلة	
دال	0.00	5.89	0,38	2,21	بجاية	جودة متطلبات المقياس
			0,23	2,16	تيارت	
			0,32	2,16	سكيكدة	
			0,34	2,35	مستغانم	
			0,37	2,31	ورقلة	
دال	0.00	3.89	0,36	2,18	بجاية	مقاييس التكوين
			0,32	2,15	تيارت	
			0,35	2,27	سكيكدة	
			0,35	2,33	مستغانم	
			0,34	2,26	ورقلة	

المصدر: مخرجات Spss V22

3-9. متغير المقاييس و مؤشر الولاية⁽²⁴⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد جودة الأهداف :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر الولاية له دور مؤثر في تحديد قيمة "ف" التي تساوي 8.80. وهي قيمة ضعيفة لبعدها عن الأهداف . وأنه فعلا يوجد بين الولايات فروق بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد جودة الأهداف. فولاية بجاية و تيارت يتباينان عن ولاية سكيكدة و مستغانم و ورقلة . فالأولى بمتوسط حسابي ضعيف قدر بين 1.79 حتى 1.90 بينما الولايات الثلاثة قدر المتوسط الحسابي من 2.00 حتى 2.16. وهو متوسط حسابي في درجة المتوسط حسب المتوسط المرجح 2.33 .

وعليه فكلما زاد تنوع الولايات حسب المنطقة الجغرافية فإنها تكون فروق واضحة في بعد جودة الأهداف. وهذا يعني أنه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المرين كلما زادت الفروق بينهم تجاه جودة أهداف مقاييس التكوين.

بعد جودة المحتوى :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.05 و هي قيمة تساوي 0.05 . و قيمة "ف" عند مستوى 2.46 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الولايات الخمسة . و تراوحت بين 2.12 حتى 2.30 . و هي قيمة متوسطة. إذ توجد فروق بين ولاية بجاية و بمتوسط 2.12 و تيارت 2.15 مقابل الولايات الثلاثة سكيكدة و مستغانم و ورقلة. أين جاء متوسطها الحسابي في درجة متوسط قريب من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . أي نسبة 63 %

و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الولاية بخصوص البعد : جودة المحتوى . و هذا يؤكد

أن مؤشر الولاية عامل قوي في تحديد قيمة بعد محتوى المقاييس . أما البعد

⁽²⁴⁾ أنظر للملحق رقم 70 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس

حسب متغير الولاية ص 669 و الملحق رقم 1-70 و 2-70 . صص 685 - 686

جودة المناهج :

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.05 وهي أكبر من 0.05 . وقيمة "ت" تساوي 2.37 و بمتوسط حسابي لولاية مستغانم 2.65 وولاية ورقلة 2.51 مقابل 2.47 و 2.48 لولاية بجاية و تيارت و سكيكدة.

أي أن هناك فارق في درجة المتوسط الحسابي يساوي 0.17 وهذا يؤكد أن مؤشر الولاية عند بعد جودة المناهج عامل قوي في تحديد قيمة ف 2.37 للبعد . وهو دليل أنه توجد فروق بين الولايات . و يبقى المتوسط الحسابي لولاية مستغانم و ورقلة أعلى بقليل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد جودة المناهج . نفس النتيجة مع :

بعد جودة متطلبات المقياس :

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.00 وهي أكبر من 0.05 . وقيمة "ت" تساوي 5.89 و بمتوسط حسابي لولاية مستغانم 2.35 وولاية ورقلة 2.31 مقابل 2.16 و 2.21 لولاية بجاية و تيارت و سكيكدة . أي أن هناك فارق في درجة المتوسط الحسابي يساوي 0.16 وهذا يؤكد أن مؤشر الولاية عند بعد جودة متطلبات المقياس عامل قوي في تحديد قيمة "ف" 5.89 للبعد . وهو دليل أنه توجد فروق بين الولايات . و يبقى المتوسط الحسابي لولاية مستغانم و ورقلة يساوي المتوسط المرجح و هو 2.33 في درجة متوسط . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد جودة المناهج لكنه ليس بدرجة تباين مرتفع عند ولاية مستغانم بفارق درجتين 0.2 أي الدخول في المتوسط المرجح المساوي لـ 3 كمتوسط حسابي مرتفع

تحليل سببي :

الملاحظ أنه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المرين كلما زادت الفروق بينهم تجاه جودة أهداف مقاييس التكوين أو المحتوى و المناهج و حتى متطلبات المقياس التي تمثل كل اللوجستيك الخاص للقيام بالمقياس داخل كل معهد . وعليه فان هذه الفروق بين الولايات تعود إلى المعهد الأصلي الذي تكون فيه المرين . إذ يتواجد معهدين لتكوين المرين واحد بالعاصمة و الآخر بورقلة .بالإضافة إلى أن كل رتب المستشارين و

المستشارين الرئيسيين و المفتشين يتكونوا إجباريا إلا في معهد تقصرين بالعاصمة أو يترقون بتدريبات داخلية بأقدمية 10 سنوات . كذلك فإن معاهد الرياضة بوهراڻ و بقسنطينة و العاصمة تكون دفعات من مربي في الشباب و مربي رئيسي فرع الشباب

رغم أنها مختصة في فرع الرياضة و ليس فرع الشباب . ولهذا كانت الفروق بين المربين حسب مؤشر الولاية لأن هناك تباين في المعاهد ومنه وقع تباين إجابات المربين. وهو تباين كبير يحمل درجة ضعيف ثم ينتقل إلى درجة متوسط ثم يدخل إلى درجة مرتفع بقليل 2.33 .

إن وجود دلالة إحصائية لمؤشر الولاية مع متغير مقاييس التكوين بقيمة إحصائية دالة في كل الأبعاد الأربعة : جودة الأهداف و المحتوى و المناهج و متطلبات المقياس يؤكد أن المربي الموظف أثناء مرحلة الاكتساب يتلقى محتويات مختلفة و بأهداف مختلفة و متطلبات المقاييس مختلفة من معهد لآخر وهذا ما كان له الدور في تباين المربين فيما اكتسبوه من معارف و مهارات.

و هذا يؤكد أن قرارات وزارية لتقسيم الولايات على المعاهد هو إجراء⁽²⁵⁾ لا يلبى حاجات المربي المعرفية و المهاربة. إذ لا يعدو على أنه إجراء إداري و مالي فقط . لا يتضمن الشق العلمي.

إذ يتم تقسيم المناصب البيداغوجية على المعاهد ثم يتم تقسيم الولايات عبر التراب الوطني على هذه المعاهد بمعايير غير واضحة وإن كان هذا معيار التقسيم مبني على الإمكانات اللوجستية من إيواء و إطعام و مقاعد هو المتحكم. ناهيك عن تقسيم المناصب البيداغوجية على المعاهد و الرتب و الولايات على أساس طابع سياسي. وهذا ما أنتج شرح كبير بين محتويات و أهداف و متطلبات و مناهج ما يقدمه كل معهد للمربين أثناء مرحلة الاكتساب .

فالتغطية بالمحتويات و جودة أهداف المقياس و المناهج و المتطلبات تختلف من معهد لآخر أثناء مرحلة الاكتساب . كذلك يعود إلى الهيكل التنظيمي و القوانين الداخلية الخاصة

⁽²⁵⁾ قرارات وزارية لتقسيم المناصب البيداغوجية على المعاهد وفقا للولايات . و تقسيم الولايات على المعاهد . أثناء مسابقات الدخول لسلك مربي الشباب و مربي رئيسي .

بكل معهد و نوع المسؤول و المكون و عوامل أخرى مثل⁽²⁶⁾ . إذ أن كل معهد يمتلك إمكانيات و ظروف متميزة ناهيك عن عدد وتوعية المكونين و الأساتذة و الطاقم البيداغوجي وهذا ما كان له دور في درجات التباين بين المربين حسب الولايات .

فالمربي عند نجاحه في المسابقة يجد نفسه مضطر أن يتكيف بأن يتم تكوينه داخل نفس المعهد و حتى بعد إتمامه مضطر للقيام الرسكلة داخل نفس المعهد الأول الذي درس فيه وهذا ما أثر في قدرته على الحصول على محتويات جديدة أو الابتعاد عن العوامل السلبية المحيطة بالمقياس مما لم يمكنه من إكتساب المهارات و المعارف الجديدة العملية التي تحقق حاجاته المختلفة التي لم يلببها عن طريق محتويات مقاييس المعاهد .

وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف على أساس مؤشر الولاية بقيمة إحصائية دالة تساوي 0.00 ومتوسط حسابي 2.33 أي بنسبة 66% من المبحوثين الممثلين للتراب الوطني. هذه المحتويات لا توازي حاجات المربي داخل ولايته التي يعمل فيها المربي. وعليه ما تقدمه مقاييس التكوين من محتويات في تباين كبير مع ما حاجيات الولاية .

²⁶ (أنظر جداول الخاص ك 9 ص. 266 . و ك 16 ص. 435 . و ك 11 ص. 433 . و س 23 ص 255

جدول رقم 39: اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الخبرة

المهنية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	البعد
دال	0.00	8.77	0,38	2,16	أقل من سنتين	جودة الأهداف
			0,44	1,84	من 2 - 5 سنوات	
			0,35	2,10	من 6 - 10 سنوات	
			0,46	2,08	من 11-20 سنة	
			0,42	1,92	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.72	0,42	2,25	أقل من سنتين	جودة المحتوى
			0,46	2,12	من 2 - 5 سنوات	
			0,38	2,32	من 6 - 10 سنوات	
			0,37	2,22	من 11-20 سنة	
			0,42	2,19	أكثر من 20 سنة	
دال	0.03	2.76	0,36	2,53	أقل من سنتين	جودة المناهج
			0,43	2,47	من 2 - 5 سنوات	
			0,42	2,63	من 6 - 10 سنوات	
			0,43	2,51	من 11-20 سنة	
			0,49	2,47	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.73	0,29	2,28	أقل من سنتين	جودة متطلبات المقياس
			0,33	2,17	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,33	من 6 - 10 سنوات	
			0,38	2,29	من 11-20 سنة	
			0,41	2,25	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	5.63	0,32	2,31	أقل من سنتين	مقاييس التكوين
			0,37	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,35	من 6 - 10 سنوات	
			0,35	2,27	من 11-20 سنة	
			0,37	2,21	أكثر من 20 سنة	

المصدر: مخرجات Spss V22

3-10. متغير الخبرة المهنية و المقاييس :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد جودة الأهداف :

دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 (27) وهذا يعني أن مؤشر الخبرة المهنية له دور مؤثر في تحديد قيمة " ف " التي تساوي 8.77. وهي قيمة ضعيفة لبعدها جودة الأهداف. وأنه فعلاً توجد فروق بين المرشحين الموظفين بناء على مؤشر مدة خبرتهم الوظيفية ضمن بعد جودة الأهداف.

فالموظفون الجدد الذين هم في فترة تجريبية أقل من سنتين بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16 أي 40 % متقاربة مع المتوسط الحسابي للموظفين الذين لديهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات ومع من لديهم 11 سنة إلى 20 سنة خبرة وظيفية .على العكس هناك فرق شاسع مقابل من لديهم 2-5 سنوات خبرة و الموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة وظيفية .

وهذا يعني أن المرشحين منقسمين إلى مجموعتين الأولى متوسط حسابها أقل من المتوسط وهو المتوسط الحسابي المرجح 3 أي ما يعادل 50% و المجموعة الثانية بمتوسط حسابي أكبر من ضعيف قدر بين 1.84 حتى 1.92 أي ما يعادل 38 % . وعليه فكلما زادت الخبرة الوظيفية تزيد الفروق وكلما تنوعت الخبرة الوظيفية زادت الفروق (28) و هو حال الانقسام إلى مجموعتين في بعد جودة الأهداف.

بعد جودة المحتوى : فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 3.72 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متقاربة. وتراوحت بين 2.12 للموظفين الذين لديهم خبرة من 2-5 سنوات حتى 2.32 للموظفين الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات.

(27) أنظر للملحق رقم 71 Anova في الملاحق، ص 672 . الفروق بين الأبعاد : الأهداف ، المناهج ، المحتوى ، متطلبات المقياس حسب متغير الخبرة المهنية . 1-71 و 2-71 . صص 687-688.

(28) أنظر الجدول الإحصائي بالملاحق رقم 71 اختبار تحليل التباين الأحادي Anova : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. ص 672.

ورغم ذلك فإنه توجد فروق بين جميع درجات الخبرة بـ 0.20 وهو ليس فرق شاسع . أين جاء المتوسط الحسابي لجميع الخبرات الوظيفية في درجة قريب من المتوسط الحسابي المرجح وهو 3 . أي نسبة 40 % . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بخصوص البعد : جودة المحتوى . و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة " ف " لبعده محتوى المقاييس . أما البعد

جودة المناهج :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.03 و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 2.76 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متقاربة . و تراوحت بين 2.63 للموظفين الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات حتى 2.47 للموظفين الذين لديهم خبرة من 2-5 سنوات.

ورغم ذلك فإنه توجد فروق بين جميع درجات الخبرة بـ 0.24 وهو ليس فرق شاسع . أين جاء المتوسط الحسابي لجميع الخبرات الوظيفية في درجة المتوسط الحسابي المرجح وهو 3. أي نسبة 50 % . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بخصوص البعد : جودة المناهج . و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة " ف " لبعده جودة المناهج

بعد جودة متطلبات المقياس :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 3.73 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متقاربة . و تراوحت بين 2.17 للموظفين الذين لديهم خبرة من 2-5 سنوات حتى 2.33 للموظفين الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات.

ورغم ذلك فإنه توجد فروق بين جميع درجات الخبرة بـ 0.24 وهو ليس فرق شاسع . أين جاء المتوسط الحسابي لجميع الخبرات الوظيفية في درجة المتوسط الحسابي المرجح وهو 3 . أي نسبة 45 % و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بخصوص البعد : جودة متطلبات المقياس . و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة " ف " لبعده جودة متطلبات المقياس

خلاصة :

على العموم جاء متغير مقاييس التكوين دال إحصائياً عند مستوى 0.00 و بقيمة فروق تساوي 5.63 . و توجد فروق بين درجات الخبرة الخمسة للمربين الموظفين . بفارق 0.15 كمتوسط حسابي أي ما يعادل 15%.

تحليل سببي :

الملاحظ أنه كلما زاد سنوات الخبرة المهنية للمربين كلما زادت الفروق بينهم تجاه جودة أهداف مقاييس التكوين أو المحتوى و المناهج و حتى متطلبات المقياس . إلا أنه يوجد العكس. بوجود الفروق فعلا لكنها ضعيفة . فهي تعود إلى اختلاف خبرة المربي الجديد في التوظيف عن المتوسط و عن من له أكبر من 20 سنة نظرا للفتترات الزمنية الواسعة التي تسمح للمربي من امتلاك معارف و مهارات خاصة من مؤسسة الشباب أو من خارجها.

و الجدير بالذكر أن التقارب في الرؤية بين المربين في مختلف مستويات الخبرة الوظيفية يعود إلى الإشتراك في أغلبية المقاييس لدى رتب المربين أثناء التكوين .

فرغم اختلاف الرتب أثناء التكوين من الأسفل شهادة مربي شباب الذي يدرس قبل 2012 سنتين ثم أصبح بعدها يدرس 3 سنوات ثم تأتي شهادة مربي رئيسي الذي يدرس 3 سنوات سابقا مع دخوله بشهادة باكالوريا و أصبح يدرس 4 سنوات . ثم تأتي شهادة مستشار في الشباب الذي يدرس 5 سنوات أو يترقى إليها عن طريق البقاء 10 سنوات أقدمية أو بمسابقة داخلية بعيدا عن شرط البكالوريا ثم تأتي رتبة مستشار رئيسي التي يتم الترقية إليها دون تكوين فعلي ثم تأتي رتبة مفتش إذ يتم الترقية إليها عن طريق مسابقة داخلية و 2 سنة تكوين.

فرغم هذه الفروق في مستويات الشهادات الممنوحة كلما كانت الرتبة أعلى إلا أن جميع الرتب تشترك في غالبية المقاييس التي يتم التكوين فيها . فمقاييس السنة أولى مربي شباب توجد لدى السنة الأولى مستشار و لدى رتبة مفتش .

و هذا يؤكد أنه يوجد تقارب مبني على إعادة استهلاك نفس المقاييس بتدويرها من رتبة إلى أخرى. و من سنة إلى أخرى.

وهذا ما أنتج نفس المحتوى في كل الرتب و السنوات. بالإضافة إلى أن كل رتب المستشارين و المستشارين الرئيسيين و المفتشين يتكونوا إجباريا إلا في معهد تقصرين بالعاصمة أو يترقون بترقيات داخلية بأقدمية 10 سنوات .

كذلك فإن معاهد الرياضة بوهران و بقسنطينة و العاصمة تكون دفعات من مربي في الشباب و مربي رئيسي فرع الشباب رغم أنها مختصة في فرع الرياضة و ليس فرع الشباب . ولهذا كانت الفروق بين المربين حسب مؤشر الخبرة ضعيفة لأن هناك تباين بين المعاهد لكنه ضعيف وبسببه وقع تباين في إجابات المربين. وهو تباين ضعيف بقيمة " ف " تساوي 5.63.

فوجود دلالة إحصائية لمؤشر الخبرة مع متغير مقاييس التكوين بقيمة إحصائية دالة في كل الأبعاد الأربعة : جودة الأهداف و المحتوى و المناهج و متطلبات المقياس تساوي 0.00 و قيمة " ف " ضعيفة تساوي 5.63 يؤكد أن المربي الموظف من أكبر من 20 سنة يعتمد على خبرته بمتوسط حسابي قدر ب 2.21 . أي ما يوازي 48 % و عند من لديهم فترة عمل أقل من سنتين. كذلك من لديهم فترة عمل من 2 سنة إلى 5 سنوات . بينما من لديهم فترة عمل من 6 سنوات إلى 10 سنوات كانت بمتوسط حسابي قدر ب 2.35 أكبر من باقي المجموعات. وتقريبا نفس النتيجة عند من لديهم خبرة من 11- 20 بمتوسط حسابي قدر ب 2.27. أي ما يوازي 49% .

و لعل الملاحظ هنا هو المتوسط الضعيف لمجموعة المربين الذين لديهم خبرة من 5-6 سنوات و سببه الانتقال من مرحلة التحويل إلى مرحلة الأداء التي تتطلب قدرات خاصة لم يكتسبوها من المقاييس و نفس الشيء عند حتى المربين في الفترة التجريبية أي أقل من سنتين فلا يستخدمون من معارف و مهارات المقاييس في مرحلة التحويل إلا ما يقارب 50 % .

ورغم تعدد سنوات الخبرة إلا أن كل المستويات يشتركون في استخدام مهارات و معارف المقاييس بنسبة توازي 47 % وهذا يؤكد أن المقاييس لها دور قريب من المتوسط في كل مستويات الخبرة. أثناء مرحلة التحويل أو مرحلة الأداء .

كما يؤكد أن هشاشة الفوارق بين الخبرات ناتج عن ضعف الفوارق بين المستويات التكوينية للرتب بسبب إعادة تدوير المقاييس على الرتب مهما كان مستوى الرتبة . و غياب برامج مقاييس واضحة و متميزة لكل رتبة (29)

إذ يتم تقسيم المقاييس و توزيعها على الرتب بصيغة إدارية لا تتضمن الشق العلمي. و بأحجام ساعية و معاملات غير مدروسة يكفي فقط أقلمة الحجم الساعي مع ما هو مطلوب قانونا عدديا. و هذا التقسيم مبني على معيار الإمكانيات البيداغوجية من توفر هيئة التكوين و مبني على معيار استهلاك البرنامج الزمني السنوي .

وهذا ما أنتج شرح كبير بين محتويات و أهداف و متطلبات و مناهج ما يقدمه كل معهد للمربين أثناء مرحلة التحويل و مرحلة الأداء .

فالتغطية بالمحتويات و جودة أهداف المقياس و المناهج و المتطلبات أثناء عمليات الرسكلة للموظفين أن وجدت ضعيفة لا تتناسب حاجاتهم الوظيفية و الأدوار التفصيلية التي يقومون بها. (30). إذ أن كل معهد له ظروف متميزة مع تمايز عدد و نوعية المكونين و الأساتذة و الطاقم البيداغوجي وهذا ما كان له دور في درجات التباين بين المربين مستويات الخبرة . وعليه :

النتيجة :

1. مقاييس التكوين لها دور تحت المتوسط 47 % في الخبرة لدى المربي أثناء مرحلة التحويل و مرحلة الأداء
2. إرتفاع الأقدمية لدى المربي لا يصنع فروق واضحة مقابل من له أقدمية أدنى فنسبة الفروق بين مربي جديد و آخر له أكبر من 20 سنة هي 0.10 كمتوسط حسابي . أي ما يعادل 5.63 متوسط حسابي كلي بين كل مستويات الخبرة
3. وجود فروق ضعيفة بين مستويات الخبرة يؤكد أن معيار الخبرة يتجه نحو معيار الأقدمية .

(29) قرارات وزارية لتقسيم المناصب البيداغوجية على المعاهد وفقا للولايات . و تقسيم الولايات على المعاهد . أثناء مسابقات الدخول لسلك مربي الشباب و مربي رئيسي .

(30) أنظر جداول الخاص ك 9 . ص 266 . . و ك 16 . ص 435 . و ك 11 . ص 433 . و س 23 ص 255 .

4- مرحلة الاكتساب : تحليل مدخلات مقاييس التكوين

4. 1 . توافق مدخلات التكوين مع حاجات المربي الموظف :

تقوم التنظيمات و المؤسسات بصناعة برامج تعليمية أو تكوينية أو تدريبية سواء أكان قصير أو متوسط أو بعيد المدى . فتقوم هذه المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية أو المكاتب بتقييم النجاعة حتى على برنامج إطره الزمني ساعة واحدة⁽³¹⁾. وهذا لتحديد نقاط الضعف و نقاط القوة و نسبة المخاطر سواء في المعلومات المقدمة أو أهداف الدرس أو متطلبات الدرس أو طرائق منهجية لتوصيله للمشارك . و للتحكم أكثر في الدرس تذهب الدراسات و المؤسسات إلى الإحاطة بتفاصيل المحيط العام و السياق الذي ينجز فيه البرنامج أو الدرس و المشاركين فيه كبنى وظيفية مترابطة و متكاملة لتحقيق أهداف توضع كقاعدة يتم الانطلاق منها و الوقوف فيها و العودة إليها لتحكيم و غرلة مدخلات التكوين و التحديد الدقيق لمدى صلاحية البرنامج أو الدرس كمدخلات .

و الجدير بالذكر أن كل منتج يقدم لابد أن يراعي حاجات المستهلك و قدراته . و هذا بهدف إشباع حاجاته بنسبة تفوق 65 % مرتبطا بقدرات المربي نفسه أثناء مرحلة الاكتساب يبدأ من أول يوم عند دخوله للمعاهد التكوين. و ليكون الدرس المنتج صالحا هي مرحلة و ليكون ناجعا مرحلة أخرى تحدد لهما معايير الصلاحية و معايير نجاعته. و للوصول إليهما تحدد الأهداف بوضوح و موضوعية و يبنى البرنامج مترابطا مع هذه الأهداف ثم تحدد معايير الصلاحية بعد دخول المربي إلى مرحلة التحويل و هي الفترة التجريبية . كما تحدد معايير النجاعة بعد دخول المربي الموظف إلى مرحلة التطبيق و مرحلة الأداء و مرحلة الجودة. و من بين معايير صلاحية التكوين أو البرنامج أو المقياس معيار :

وجود الأهداف و معيار وجود المحتوى و معيار وجود طرائق منهجية لتوصيل المعلومات و المهارات و معيار وجود متطلبات المقياس من لوجستيك مناسب و محيط مساعد كعوامل خارجية أو محيطة بالمقياس ذاته .

³¹⁾ UNITAR: Comment évaluer un training ou débriefing ou un module a l'heure. fiche d'évaluation. Yammer .p 12.

كذلك توفر قدرات لدى المربي ذاته لتسهيل و تمكين المكون و المدرب و الأستاذ من توصيل المقياس إليه و هذا يعتبر من بين العوامل المساعدة المحيطة المتعلقة بالمربي ذاته . ولعل تحديد العوامل المحيطة سببه هو تحديد نسبة المخاطر المحيطة بالمقياس أو ما يعرف بالعراقيل و العوامل المخفية أو المكشوفة المناقضة لإنتاج أو تقديم برنامج أو مقياس تكويني. و بعدها لتحديد نسبة من المخاطر أو التوقف عن تقديم المقياس في حالة بقاء نسبة المخاطر عالية و عدم القدرة على تحييد نسبة منها . وعليه كانت نتائج التحليل الإحصائي لكل بعد بأسئلته كما يلي

4. 2. مدخلات بعد الأهداف مع حاجات المربي الموظف:

في إشارة س1 التي مفادها : هل توضع أهداف علمية و بيداغوجية واضحة للمربي عندما يكون طالب في كل درس يتلقاه أثناء مرحلة الاكتساب كانت النتيجة 53% نعم و 49% لا (32). و هذا يؤكد أن وضع أهداف في المقاييس موجود و لكن بنسبة متوسطة . و هذا يعتبر شرح كمي في مدخلات الأهداف

بينما في الإشارة رقم س2 (33) هل أهدافك الخاصة من وراء التكوين توافق أهداف الدروس . عند مرحلة الاكتساب كانت النتيجة بـ 47.2% أكدوا نعم و 35.8% أكدوا بـ لا ، بينما المحايدون قدروا بـ 17.0% . و هذا يؤكد أن نسبة المجيبين بـ لا هي 52.8%. بإضافة نسبة المحايدون حياذا سلبيا وهي نسبة فوق المتوسط تؤكد أن الأهداف كمدخلات التي توضع في الدروس لا توافق حاجات المربي .

فهي مناقضة لحاجاته و منه لا تشبعها . و ما يؤكد ضعف نسبة إشباع حاجات المربي العلمية و المعرفية و المهارية هو نتيجة الإشارة رقم س3 (34) الذي يبحث بالتفصيل في هل أهداف كل درس تشبع حاجاتك ؟

(32) أنظر الجدول رقم س1 بالملاحق ص689

(33) أنظر الجدول رقم س2 بالملاحق ، ص689

(34) أنظر الجدول رقم س3 المعنون : أهداف كل درس تشبع حاجاتك. ص689

فكانت النتيجة أن الذين أكدوا بنعم بنسبة 31.5% و هي نسبة ضعيفة و هذا يؤكد فعليا أن أهداف كل درس لا تشبع حاجات المربي أثناء مرحلة الاكتساب . على العكس الذين أكدوا بـ لا بنسبة 53.2% و هي نسبة فوق المتوسط بحجم كبير. و عند إضافة نسبة المحايدين سلبيا بـ 15.3% ، تصبح نسبة عدم إشباع حاجات المربي من وراء التكوين كبيرة تساوي 68.5% . أي غالبية الدروس أهدافها إن كانت موضوعة فعليا بعيدة عن إشباع حاجات المربي المعرفية و المهارية .

وهذا شرح كبير يؤكد ضعف صلاحية مدخلات التكوين فيما يخص أهداف الدروس . كما تؤكد نسبة الحياض المرتفعة أنه يوجد فعليا غموض في الوجود الفعلي للأهداف في الدروس إن كانت موجودة . و تؤكد كذلك إنعدام وضعها .

فالغموض لا يأتي من غموض الهدف الموضوع بل حتى من انعدام وجوده . كما يعزى إلى عامل النسيان فالمربي يعجز عن استرجاع كل درس تلقاه بعد أن مرت مدة 32 سنة كاملة عليه عند المربين ذوي الأقدمية الطويلة .

ورغم ذلك فإن أغلب المربين فإن فترات تكوينهم حديثة لكنهم أكدوا إما غموض الأهداف الموضوع في كل مقياس و إما إنعدام الأهداف و إما وجودها لكن بضعف أو انعدام توافقها مع الحاجات المعرفية و المهارية الآتية و المستقبلية للمربي أثناء مرحلة الاكتساب .

و الجدير بالذكر أن المربين الذين أكدوا بغياب الإشباع⁽³⁵⁾ عن طريق أهداف موضوعة في المقاييس بنسبة 53.2% بالإضافة إلى المحايدين الذين أكدوا بوجود غموض في هذه الأهداف بنسبة 15.3% . أي بنسبة عامة مقدره بـ 68.5% . صنعوا تقييمهم على معيار حداثة الأهداف التي توضع في كل درس و حداثة الموضوع الذي يتطرق و يمسه كل درس .

ففي الإشارة رقم س4⁽³⁶⁾ وهي : هل الأهداف العلمية لكل درس جديدة بالنسبة لك ؟ كانت النتيجة أن 47.4% أكدوا عدم حداثة الأهداف العلمية الموضوع في الدروس و أنها ليست جديدة على المربي

³⁵ (أنظر النتائج الإحصائية في الجدول رقم س3 . مفاده : هل أهداف كل درس تشبع حاجاتك ؟ ص689

³⁶ (أنظر النتائج الإحصائية في الجدول رقم س4 . هل الأهداف العلمية لكل درس جديدة بالنسبة إليك ؟ . ص689

الطالب . كما أنها غامضة عند المحايد بنسبة 15.9 % . وهذا يؤكد أن الأهداف العلمية للدرس هي ليست جديدة و إن وجدت فهي غامضة . وهذا تأكيد على أن الأهداف العلمية التقليدية يعرفها المربي و عليه فهو مجبر على إعادة استهلاكها أو تلقيها كما أنها غامضة رغم أنها قديمة و مستهلكة .

النتيجة :

شرح 4: أهداف علمية تقليدية. شرح 5: أهداف علمية مستهلكة. شرح 6 : أهداف علمية غامضة

4. 3. مدخلات بعد المحتوى :

يتكئ المربي في إنتاج تقييمه تجاه المقاييس على معيار آخر غير معيار أهداف المقياس الذي يتجاوزه و يتكئ على معيار نوع محتوى موضوع الدرس المقدم أين يؤكد بنسبة 48.5 % أنها مواضيع تقليدية و محتوياتها مستهلكة و بنسبة محايدة بـ 15.5 أنها محتويات ومواضيع غامضة ليست جديدة .

أي بمجموع بنسبة 64 % من المربين⁽³⁷⁾ في الإشارة س5 . وهي نسبة عالية . تؤكد وجود شروخ متعددة هي :

A. محتويات علمية تقليدية و مستهلكة و غامضة بنسبة 64 %

B. مواضيع علمية ليست جديدة أو حديثة 64 %

C. مواضيع ومحتوى علميان جديان بنسبة 36.0 %

كما أن المربي الموظف يؤكد في الإشارة رقم س8⁽³⁸⁾ أنه ليس فقط وجود خاصية تقليدية المحتوى المقدم في المقاييس بل حتى نشاطات التدريب أو المقاييس المعتمدة على

³⁷) أنظر النتائج الإحصائية في الجدول رقم س5. محتويات المقاييس التي تكونت فيها تمس مواضيع جديدة بالنسبة لك ؟
ص690

³⁸) أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم س8 . المعنون : تدريب على نشاطات حديثة أثناء التكوين . ص690

تدريب المهارات تعتبر نشاطاتها تقليدية أو غير حديثة وليست جديدة و هذا بنسبة 50.6 % لمن قالوا -لا-

و المحايدون بنسبة 6.5 % أما من قال أن النشاطات التي تدخل ضمن المقاييس بأنها جديدة فكانت بنسبة 42.9 %.

و لعل غموض المحتوى يعود إلى عامل ضعف تفصيل الدرس بدقة إلى محاور جزئية واضحة و سهلة الاكتساب . وهذا ما يؤكد الجدول رقم س7⁽³⁹⁾. إذ أن نسبة 50.4 % للمحايدون و لمن قالوا أن محاور المقياس ليست مفصلة يؤكد أن الطالب كلما كان الدرس مفصل ضمن محاور جزئية واضحة تمكنه من اكتساب محتوى الدرس من خلال تذكر عناوينه الجزئية . فكلما كانت المعلومات واضحة كلما ساهمت في تمكين المربي من الإكتساب أكثر وهذا ما تؤكد نسبة التحصيل العالية للمعلومات بسبب عامل وضوح المعلومات⁽⁴⁰⁾ .

و عليه فعدم ارتباط المحتوى بالنشاط التدريبي للمحتوى ذاته في شكل أنشطة يعود إلى الطرائق المنهجية المعتمدة على التلقين النظري و إلى عوامل محيطية ساهمت في ترسيخ الطرائق التقليدية منها القدرات المعرفية و المهارية لهيئة التدريس التي لا يتم تجديدها أو زيادة عددها أو تحيين معارفها كما يعود إلى عوامل محيطية تحتاج إلى أكثر من دراسة.

4.4 . مدخلات بعد أدوات التوصيل :

تقديم :

إن طرائق توصيل المعلومات و المهارات قد تتمايز من مقياس لأخر حسب ما إذا كان المقياس نظري أو تطبيقي أو مزيج بينهما. كما تتمايز هذه الطرائق بين علم و آخر . ومن سياق إلى آخر.

⁽³⁹⁾أنظر الجدول الإحصائي رقم س 7 . المعنون : محاور كل مقياس مفصلة. ص690

⁽⁴⁰⁾ أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم س6 المعنون : المعلومات التي حصلتها من المقاييس واضحة لي ؟ ص690

و تستخدم طرائق توصيل المعلومات و المهارات كوسائل منهجية تطبيقية . و التمايز بين الاستخدام في المعلومة و في المهارة هو تمايز في الإسم . فالأولى هي تطبيق و الثانية هي تدريب . وفي كلتا الحالتين تعتبر أداة منهجية عملية . فكلما كان استخدام أدوات منهجية جديدة و متنوعة و مكثفة كلما حصل توصيل معلومات و مهارات أكبر .

والمتعلم أو المتدرب يكتسب المعلومة و المهارة و في نفس الوقت يكتسب الأداة المنهجية ليمارس بها أعماله عند توظيفه في مرحلة التحويل . ومن بين أدوات التوصيل المعروفة علميا و دوليا هي: التوصيل بطريقة عاصفة الأفكار ، دراسة الحالة etude de cas ، معبر الخبراء panel des experts ، الحوض l'equarium ، البازل puzzle ، شعاب الحياة fleuve ، لعبة الأدوار jeu de role ، الإسقاط simulation ، قبعات التفكير six chapeaux ، قصة واقعية de reflection ، تحليل نقاط الضعف و القوة و المخاطر و الفرص ، محادثة المقهى world coiffe ، المرور في الورشات بالمشاركة ، أسئلة الموقف parking lot ، التفتيش المعرفي contrôle pour savoir ، حيز العراقيل cercle des obstacles (41)

فالمرابي من بين أدواره التنشيط و التواصل مع شباب الأحياء الجوارية و إنجاز المشاريع البيداغوجية المتنوعة و العمل في حملات التحسيس و الجمعيات و التطوع .و التسيير و التأطير في المخيمات و القوافل الثقافية .

فكلما إمتلك المرابي أثناء تكوينه طرائق منهجية للتوصيل كلما زادت درجة الاكتساب و زادت معها درجة التحويل.

إشارة رقم س9 : إذ تبين النتائج أن طريقة المشاركة قد سمحت للموظف بإكتساب معارف ومهارات من المقاييس. أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴²⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة المشاركة مكنتها من الاكتساب بنسبة 81.3% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 8.8% .

⁴¹) Unitar ; formation et accompagnement a l'entreprenariat des jeunes diplômés en Algérie .16-19.2014. 1 Ed . pp 20-41

⁴² أنظر للملحق رقم س9. ص 691

كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن طريقة المشاركة مكنتها من الاكتساب بنسبة 9.9%.
وعليه فإن:

A. طريقة المشاركة مكنت من الاكتساب في الإشارة س9 هي : (81.3) – (18.7) = 63.5% true
.aq

B. مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: (63.5) ÷ 23 = 2.76% degree in module

$$C. \text{ مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : } (13.68)\% = \frac{(63.5) \times 100}{464} \text{ HR aq}$$

إشارة رقم س10 : إذ تبين النتائج أن طريقة البطاقة الفنية قد مكنت الموظف من إكتساب المواد الفنية أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴³⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة البطاقة الفنية مكنتها من الاكتساب بنسبة 72.6% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 9.5% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن طريقة البطاقة الفنية لم تمكنتها من الاكتساب بنسبة 17.9%.
وعليه فإن:

A. طريقة البطاقة الفنية مكنت من الاكتساب : (72.6) – (27.4) = 45.2% True Aq

B. مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: (45.2) ÷ 23 = 1.96% Degree In Module

$$C. \text{ مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : } (9.74)\% = \frac{(45.2) \times 100}{464} \text{ HR aq}$$

⁴³ أنظر للملحق رقم س10. ص691

إشارة رقم س11 : إذ تبين النتائج أن طريقة التقييم المستمر للتربصات مكنت الموظف بإكتساب من التدريب الجيد أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴⁴⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة التقييم المستمر للتربصات مكنتها من الاكتساب بنسبة 64.7 % . في المقابل كانت نسبة المحايدين 11.0% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أنها لم تمكنها من الاكتساب بنسبة 24.4% . وعليه فإن:

A. طريقة التقييم المستمر للتربصات مكنت من الاكتساب في الإشارة س11 هي : - (35.4)

$$.True\ aq\ \%29.3 = (64.7)$$

B.مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: (29.3) ÷ 23 + = 1.27 % Degree In Module

$$C. \text{مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : } \% (6.31) = \frac{(29.3) \times 100}{464} = HR\ aq$$

إشارة رقم س12 : إذ تبين النتائج أن طريقة الورشات قد مكنت الموظف من تحصيل المعارف و المهارات أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴⁵⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة الورشات مكنتها من الاكتساب بنسبة 76.9% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 14.0% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن طريقة الورشات لم تمكنها من تحصيل المعارف و المهارات بنسبة 9.1% . وعليه فإن:

A. طريقة الورشات مكنت من الاكتساب في الإشارة س12 هي : (76.9) - (23.1) = 53.8%

.True aq

B.مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: (53.8) ÷ 23 + = 2.33 % Degree In Module

$$C. \text{مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : } \% (11.59) = \frac{(53.8) \times 100}{464} = HR\ aq$$

⁽⁴⁴⁾ أنظر للملحق رقم س11. ص691

⁽⁴⁵⁾ أنظر للملحق رقم س12. ص691

إشارة رقم س13 : إذ تبين النتائج أن طريقة المشروع البيداغوجي قد مكنت الموظف من فهم دور المرابي في الميدان أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴⁶⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة المشروع البيداغوجي مكنتها من الاكتساب بنسبة 73.1% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 14.0% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن طريقة المشروع البيداغوجي لم تمكنها من فهم دور المرابي في الميدان بنسبة 12.9% . وعليه فإن:

A. طريقة المشروع البيداغوجي مكنت من الاكتساب في الإشارة بنسبة: $(73.1) - (26.9) = 46.2\%$

.True aq

B. مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: $(46.2) \div 23 = 2.00\%$ Degree In Module

C. مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : $HR aq = \frac{(46.2) \times 100}{464} = (9.95)\%$

إشارة رقم س14 : إذ تبين النتائج أن طريقة القيام بالنشاطات قد ساهم بإكساب الموظف المعارف والمهارات من المقاييس أثناء مرحلة الاكتساب⁽⁴⁷⁾. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن طريقة النشاطات مكنتها من الإكتساب بنسبة 63.4% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 14.2% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن طريقة النشاطات لم تمكنها من الاكتساب بنسبة 22.4% . وعليه فإن:

A. طريقة النشاطات مكنت من الاكتساب في الإشارة س14 هي : $(63.4) - (36.6) =$

.True aq %26.8

B. مدى الاكتساب في المقياس الواحد هي: $(26.3) \div 23 = 1.16\%$ Degree In Module

C. مدى الاكتساب للفرد الواحد بنسبة : $HR aq = \frac{(36.6) \times 100}{464} = (7.88)\%$

⁽⁴⁶⁾ أنظر للملحق رقم س13. ص692

⁽⁴⁷⁾ أنظر للملحق رقم س14. ص692

4. 5. مدخلات بعد متطلبات المقياس :

23- هذه المقاييس مكنتني من اكتساب المهارات و المعارف

الدرجة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	س 23 المقياس
مكنت من إكتساب	0,38	82,76	0,83	علم الاجتماع
مكنت من إكتساب	0,48	64,01	0,64	علم النفس
مكنت من إكتساب	0,47	66,16	0,66	بيداغوجية التنشيط
مكنت من إكتساب	0,50	56,90	0,57	العلوم القانونية و الإدارية
مكنت من إكتساب	0,50	57,33	0,57	علوم الإعلام و الاتصال
لم تمكن من إكتساب	0,49	41,16	0,41	تاريخ الحركة الوطنية
مكنت من إكتساب	0,49	57,97	0,58	الإعلام الآلي
لم تمكن من إكتساب	0,50	44,83	0,45	النظافة و الإسعاف
مكنت من إكتساب	0,50	51,94	0,52	منهجية تطبيقية
مكنت من إكتساب	0,49	59,91	0,60	النشاطات الثقافية
لم تمكن من إكتساب	0,50	46,55	0,47	تسيير دورات المشاريع
مكنت من إكتساب	0,50	51,94	0,52	النشاطات الرياضية
لم تمكن من إكتساب	0,49	42,46	0,42	لغة انجليزية
لم تمكن من إكتساب	0,50	45,69	0,46	لغة فرنسية
لم تمكن من إكتساب	0,50	46,34	0,46	إدماج اجتماعي
مكنت من إكتساب	0,50	51,08	0,51	وساطة اجتماعية
مكنت من إكتساب	0,48	64,44	0,64	مسرح
مكنت من إكتساب	0,47	68,10	0,68	سمعي بصري
لم تمكن من إكتساب	0,48	37,50	0,38	علوم التربية
لم تمكن من إكتساب	0,46	31,03	0,31	النشاطات العلمية
لم تمكن من إكتساب	0,49	40,95	0,41	منهجية تطبيقية

تربص تطبيقي	0,27	26,94	0,44	لم تمكن من إكتساب
الندوة	0,28	28,02	0,45	لم تمكن من إكتساب
مذكرة	0,25	25,00	0,43	لم تمكن من إكتساب
تقرير نهاية التكوين	0,26	26,29	0,44	لم تمكن من إكتساب
تسيير الموارد البشرية و المالية	0,42	41,81	0,49	لم تمكن من إكتساب
تسيير نشاطات الترفيه	0,29	29,09	0,45	لم تمكن من إكتساب
التسيير	0,37	37,07	0,48	لم تمكن من إكتساب
المناهج و البرامج	0,35	35,34	0,48	لم تمكن من إكتساب
علوم التربية	0,38	37,93	0,49	لم تمكن من إكتساب
بيداغوجية التقييم	0,37	36,64	0,48	لم تمكن من إكتساب
التوجيه و الدعم النفسي	0,37	36,64	0,48	لم تمكن من إكتساب
علوم الإعلام و الاتصال في الأوساط الشباني	0,33	32,97	0,47	لم تمكن من إكتساب
الخدمة الاجتماعية	0,32	32,11	0,47	لم تمكن من إكتساب
فنون تشكيلية	0,22	22,41	0,42	لم تمكن من إكتساب
المجموع	0,44	44,50	0,48	لم تمكن من إكتساب

المصدر: مخرجات spss V22

إن قياس مدخلات التكوين بالتدقيق فيما يخص نسبة مدخلات كل مقياس من المعارف و المهارات يؤكد أن وجود مدخلات تحت المتوسط تقدمها مجموع المقاييس بنسبة 44.50 % . وهذا يعني أن الـ مدخلات هي بنسبة 55.40 %⁽⁴⁸⁾ وهي نسبة عالية تؤكد وجود ضعف في

⁽⁴⁸⁾ أنظر نتائج الجدول الإحصائي الجزئي رقم س23. المعنون : هذه المقاييس مكنتني من اكتساب المهارات و

مدخلات المقاييس ذاتها . أي ضعف في المعلومات و طرائق توصيلها و الأهداف العلمية لكل درس و للمقياس ذاته و متطلبات المقياس من سياقات مساعدة .

و الجدير بالذكر أن نتائج هذا الجدول تعكس حقيقة واقع ضعف حزمة المقاييس المعتمدة و المطبقة لكل الرتب . بدءا من رتبة مربي الشباب و انتهاء برتبة مفس . إذ يرتبط ضعف مدخلات المقاييس بعوامل كامنة مثل المستويات العلمية للمكونين التي لا ترقى إلى العلمية و أغلب المكونين لا يحملون رتب علمية بل يحملون رتب وظيفية تنتمي إلى سلك الشباب يمارسون بها التكوين كوظيفة و ليس كتقديم علم . كما أن أغلبهم لا يحملون البكالوريا و الرتب الوظيفية ناتجة عن ترقيات وظيفية داخلية أو عن طريق تكوينات داخل القطاع لا ترقى للعلمية .

و لعل عدم وجود تسمية أستاذ أو مكون في سلك الشباب يؤكد وجود شرخ في التشريعات لا يمكن المربين من تنمية قدراتهم بالدراسة عند هيئة تدريس تحمل صفة الأستاذية قانونا . فإغلب هيئات التدريس بالمعاهد الوطنية لا تحمل صفة أستاذ قانونا لأنها تحوز على الرتب الوظيفية و ليس العلمية.

وهذا ما خلق شرخ آخر ، إذ يذهب المربين الموظفين بمؤسسات الشباب للرسكلة و لديهم خبرة أكبر من 20 سنة تفوق ما عند هيئات تدريس من خبرة . هذه الهيئات تسمى بيداغوجية و ليس هيئات علمية . و الموظفين المنتمين إليها أغلبهم يحملون رتب وظيفية وليست رتب علمية و أقل خبرة وشهادات علمية بل حتى البكالوريا لا يحوزونها .

و الجدير بالذكر في السنوات الأخيرة أصبح الدخول عبر المسابقات لسلك المربين في معاهد القطاع مبني على مسابقات خارجية فأصبح الناجحون ممن يحملون شهادات الماستر في مختلف الاختصاصات في السنة الأولى ليجدوا أنفسهم كمربين في مرحلة الاكتساب يدرسون عند أغلبية هيئة تكوين تحمل فقط رتب وظيفية و بلا باكالوريا أو شهادات علمية لما بعد التدرج مؤشر عليها من التعليم العالي .

و هذه عوامل محيطة أثرت في نسبة مدخلات المقاييس الضعيفة . وهو ما أنتج قناعة لدى المربين الموظفين بأن أكثر من نصف المقاييس لم تمكنهم من اكتساب المعارف و المهارات .

و هذا ما خلق ظاهرة إعادة استهلاك المقاييس و تقديمها بشكل عام لاستهلاك الاطار الزمني . فمعاهد القطاع تسمى معاهد وطنية للتكوين العالي لكنها ليست عالية لأنها لم تتطابق وضعها مع دفتر شروط التعليم العالي الذي وضع منذ عقد من الزمن و أعيد نشره ضمن مرسوم رئاسي يؤكد على الوصاية البيداغوجية للتعليم العالي و ضرورة تطبيق دفتر الشروط لكن بقيت الوضعية على حالها بعيدة عن معايير دفتر الشروط. وهذا ما جعلها باقية تعتمد على مقاييس ليست علمية و متطلبات مقاييس مناقضة.

إذ يمكن أن يكون موظف إداري أو موظف في المالية أو موظف في اختصاص الرياضة مديرا على معهد وطني عالي اختصاص فرع الشباب . لا يحمل حتى البكالوريا أو من يحمل رتبة وظيفية سواء تنتمي لسلك الشباب أو حتى لسلك الرياضة أو حتى موظف في أي هيئة كانت و بأي مستوى .

كما يعود إلى درجات الترابط و التكامل الضعيفة بين المقاييس ذاتها و الدور الفعلي للمقياس و إنعكاسه ميدانيا على وظيفة المربي . كما يعود لنوعية المقياس إذ أن كل المقاييس عامة و شاملة عبارة عن اختصاصات علمية كاملة مجمعة و مكدسة تحت مظلة من الأسماء ليتم تدريسها على أساس أنها مقاييس . وهذا ما أوجد ظاهرة تقديم المدخلات العامة البعيدة عن التفصيل . كما تقدم أحيانا بغير مختصين حتى في القياس ذاته. إذ يمكن للمختص في الرياضة أن يدرس مقياس في الحركة الوطنية . أو هاوي إعلام آلي يقدم دروس مقياس الإعلام الآلي . أو هاوي موسيقى يصبح يدرس الموسيقى .

كما أنه لا يوجد أساتذة دائمين من مستوى عالي في اللغات الحية العلمية موظفين بهذه المعاهد إذ يكون الاعتماد على خريجي جامعات ماستر كل سنة و بمدد طويلة وهذا ما أنتج عدم تمكين المربي من اكتساب اللغات الحية العلمية في مرحلة الاكتساب. أي معيار التدريس وفقا للشهادة العلمية و وفقا للاختصاص غير متوفر بنسبة 90 % .

و هذا ما أنتج ما يسمى بظاهرة إستهلاك الإطار الزمني . أي لما يكون التكوين ضعيفا و لا يتوفر على مفاتيح التكوين الناجع فإنه يصبح ينتج الاطار الزمني و يكسب فيه أسماء علوم على أنها مقاييس ثم يستهلك الإطار الزمني رويدا رويدا حتى تنتهي السنة ثم تسلم الدبلومات المؤهلة للوظيفة وليس المثبتة للمستوى العلمي غير مؤثر عليها من التعليم العالي . لأن الهدف من التكوين هو هدف وظيفي و ليس علمي . و هذا يعتبر شرح كبير إنعكس سلبا على صلاحية الدبلومات التي تقدمها معاهد وزارة الشباب و الرياضة فرع الشباب عند استخدامها في القطاعات الأخرى سواء الإستخدام العلمي أو الوظيفي. أي أنها لا تخرج عن حيز وزارة الشباب و الرياضة .

و الملاحظ في نتائج هذا الجدول أن المربين قسموا المقاييس إلى شريحتين وفق معيار التمكين أي تمكنهم من اكتساب ما قدم في كل مقياس . إذ توجد حزمة من المقاييس بنسبة 65.71% أي بعدد 23 مقياس لم يمكن المربين وهي الأكبر مقابل بحزمة مقاييس مكنت المربين بنسبة 34.28% . وهي بعدد 12 مقياس. وهذا يؤكد أن المربي عند دخوله طالبا جديدا لأول مرة إلى المعاهد الوطنية للتكوين العالي يصطدم مباشرة بحزمة مقاييس واسعة بنسبة 65.71% لا تساعد على تمكينه من الاكتساب. و هو ما أنتج ثلث مربي و ليس مربي كاملا قبل حتى أن يذهب إلى مرحلة التحويل . أي قبل حتى توظيفه. وهو عامل سلبي قوي موجود أثناء مرحلة الاكتساب و ينتقل مع المربي إلى مرحلة التحويل بانعكاس سلبي ليخلق هوة بين الميدان المتمثل في حاجات الوظيفة و حاجات المربي الوظيفية مقابل ما يقدم فعليا من مقاييس في المعاهد أثناء مرحلة الإكتساب .

وهي هوة واسعة أنتجت الكثير من الشروخ منها شرح نصف المربي و شرح تغير قناعة المربي من أنه خريج المعاهد الوطنية للتكوين العالي إلى قناعة أنه خريج قدراته وخبرته الفردية.

وهذا إنعكس سلبا على درجة ثقته في القيام بتمتية مستواه عبر الدورات التكوينية لتحسين المستوى التي تقوم بها هذه المعاهد للمربين الموظفين بعد أن خرج منها في مرحلة اكتسابه الأولى ثلث مربي أو المربي الثالث Thirty educator . رغم التكلفة المالية الكبيرة للتكوين ورغم المدة الزمنية لتخرج كل رتبة .

وهذا يعود إلى غياب أهداف واضحة علمية يضعها خبراء فعليين علميين لمنظومة التكوين بوزارة الشباب و الرياضة خالية من الغموض و التناقضات و الضعف .

وعليه فإن هذا الضعف ناتج عن ضعف فهم الدور العلمي و الوظيفي لرتب المربين . ولهذا بقى المربي يطرح نفس السؤال باستمرار على نفسه سواء في مرحلة الاكتساب أو التحويل أو الأداء أو الجودة وهو : من هو المربي ؟ و يقوم بتغطية الإجابة بمبرر أن المربي هو موظف بمؤسسات الشباب. أي العودة إلى الهدف الأول الذي وضع كهدف أساسي و محوري وغاية مركزية للتكوين. وهو إنتاج مربين موظفين برتب وظيفية وليس إنتاج مربين علميين برتب علمية تقابلها مناصب وظيفية كما هو موجود في التعليم العالي.

و الملاحظ في نتائج الجدول الإحصائي أن المقاييس المنتمية للعلوم الإنسانية مكنت المربين رغم أنها موضوعة كاختصاص علمي شامل و ليست مقاييس مفصلة . مقارنة بالمقاييس الفنية . وهذا يعود إلى العدد الكبير للمقاييس الإنسانية التي وضعت ضمن حزمة المقاييس التي يتكون فيها المربي بجميع رتبه . و هذا الوضع نتج عن ما يسمى بإصلاحات التكوين التي نفذت في المعاهد بناء على قرارات وزارية . و هذا يؤكد أن تحديد مفهوم المربي لدى المقررين كان غامضا . فتارة يقرنونه بالعلوم الإنسانية و تارة يقرنونه بالعلوم الفنية و تارة أخرى يقرنونه بالعلوم العلمية . وهذا يؤكد على وجود عملية تحت عنوان شمولي هو - إصلاح التكوين - لكنها عشوائية بجمع علوم من هذا الصنف و علوم من الصنف الثاني و علوم من الصنف الثالث ثم تكديسها مع بعضها لإنتاج حزمة مقاييس و ما ينجر عنها من إنتاج معاملات تقييم و حجم ساعي و تريضات و مسابقات دخول ضعيفة الموضوعية و تقارير نهاية تكوين و مذكرات مكررة لم تساهم في تمكين المربي من تحقيق حاجاته التعليمية أثناء مرحلة الاكتساب .

وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول الإحصائي س16⁽⁴⁹⁾ الذي يبين بأن مقاييس التكوين لا تلئم حاجات المربين أثناء التكوين بنسبة 74 % وهذا بجمع النسب السلبية مع نسبة الحياد.

⁽⁴⁹⁾ أنظر نتائج الجدول س16 بالملاحق .المعنون : عدد المقاييس يتلاءم مع حاجاتك من التكوين. ص693

وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة التلاؤم وهي 30 % وهذا ما يؤكد أن التكوين بالمعاهد الوطنية ينتج المربي التلث . وهو المربي الذي يحمل معارف و مهارات بنسبة 30 حتى 33 % فقط قد اكتسبها من مقاييس التكوين .

كما تؤكد نتيجة الجدول رقم س 17 ⁽⁵⁰⁾ الخاص بدور الحجم الساعي الأسبوعي لكل مقياس في مساعدة و تمكين المربي على تحصيل المعارف.

إذ يتضح أن نسبة 64.3 % لم يمكنها الحجم الساعي الموضوع لكل مقياس من إكتساب المعارف أثناء التكوين مقابل 46.8 % أكدوا أن الحجم الساعي ساعدها . و هذا يدل على أنه عامل قوي في تحديد درجة تمكين المربي التي ترتبط بالعوامل المحيطة بالمقياس أو ما يسمى بمتطلبات المقياس. وهو عامل لوحده ساهم في عدم التمكين أي الدور العكسي لعامل الحجم الساعي في عدم تمكين الموظفين هو بنسبة : 17.5 % من بين العوامل الأخرى.

و الجدير بالذكر أن الحجم الساعي الخاص بكل مقياس أو الأسبوعي أو السنوي هو تحصيل حاصل عدد المقاييس الموضوعة. فالعدد الكبير للمقاييس في شكل علوم عامة تمنح لكل حصة واحدة أسبوعيا لمقياس واحد في ما يسمى رسميا بالمواد النظرية أو المواد الفنية أو المواد العلمية .

⁽⁵⁰⁾ أنظر نتائج الجدول س17 بالملاحق .المعنون : الحجم الساعي الأسبوعي لكل مقياس يساعدك على تحصيل المعارف.
ص693

و حصة واحدة في الأسبوع لا تكفي لكي يتمكن المربي من تحصيل معارف أو مهارات . ورغم أنها حصة واحدة أسبوعيا بتوقيت 1.30 ساعة إلا أنه عند جمع توقيت كل المقاييس أسبوعيا يكون الاطار الزمني مملوء يصنع اكتظاظ لدى المربي يمنعه من التركيز أو الحصول على راحة بين موافيت المقاييس تكون كافية للاسترجاع .

بل حتى توقيت الراحة بعد إنهاء الدراسة مساء في كل يوم يأتي توقيت يبدأ من الساعة 17.00 مساء يسمى توقيت الأنشطة الحرة التي يقوم بها المربي بإرادته ولكن في الواقع تفرض عليه في شكل الإلزام الإمتثالي . أي الإمتثال للإنخراط في النوادي و المشاركة في النشاطات و المناسبات حتى يصبح المربي موصى به بمعنى باريتو folfredo Pareto⁽⁵¹⁾. فالذي لا ينخرط ولا ينشط يصبح مربي غير موصى به. إذ كانت النشاطات المسائية و الليلية سابقا تمنح عليها نقطة و لها معامل 1 و تضاف إلى مجموع نقاط المقاييس وتحسب في المعدل العام للنجاح .

و هذا يؤكد أن المربي يجد نفسه يدرس الزاميا من الصباح إلى المساء لدى مكونين و أساتذة و مستشارين . ثم من الساعة 17.00 مساء وفي المناسبات يجد نفسه يدرس إمتثاليا إلى غاية 10.00^{سا} ليلا عبر المؤطرين في النوادي .

وعليه ضغط عامل عدد المقاييس و شموليتها و ضغط عامل الحجم الساعي لكل مقياس اليومي و الأسبوعي والفصلي و السنوي و الكلي لمدة التكوين .

يضاف إليها ضغط معامل المقياس الذي تبينه نتائج الجدول رقم س21⁽⁵²⁾ إذ يؤكد الموظفين أن معاملات المقاييس لها دور عكسي في عدم تمكينهم من تحصيل المعارف و المهارات بنسبة 55.6% مقابل من أكدوا أنها ساهمت في تمكينهم بنسبة 42.5% . أي أن الدور العكسي لعامل المعامل الجيد ساهم في عدم تمكين الموظفين أثناء مرحلة الإكتساب من تحصيل المعارف و المهارات هو بنسبة : 13.1% .

⁵¹ (ريمون بودون و بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة د. سليم حداد. ديوان المطبوعات الجامعية .فرنسا.صص93-98.

⁵² (أنظر الجدول رقم س21 المعنون : المعامل الجيد لكل مقياس ساهم في تحصيلي للمعارف أكثر . ص694

على العكس تماما فإن نتائج الجدول رقم س22 (53) الخاص بدور عامل الأستاذ و المكون في
تحصيل معارف ومهارات المربي الموظف فإن دور هذا العامل إيجابي بنسبة 79.3 %
ونفس الشيء لدور عامل التربصات الميدانية في الجدول رقم س18 (54) يؤكد أن دوره
إيجابيا في تحصيل المعارف و المهارات للموظف بنسبة 84.1 %
كما يظهر دور عامل المذكرة في الجدول رقم س 19 (55). فالنتيجة تؤكد أن المذكرة
عامل قوي إيجابيا في إكساب الموظف المهارات و المعارف بنسبة 77.4 % .
بالإضافة لذلك يظهر عامل ورشات النشاط في الجدول رقم س20 إيجابيا (56) . و
تؤكد النتيجة أن عامل ورشات النشاط أثناء الدراسة عامل قوي إيجابيا بنسبة 69.2% في
إكساب المهارات و المعارف للموظف .

و الملاحظ أن هذه العوامل التي لها دور إيجابي بهذه النسب العالية مناقضة لنتائج الجدول رقم
س23 (57). وهذا يؤكد أن المبحوث يعتبر أن عوامل : المذكرة و النشاط و التريص هي عوامل تعتمد
على قدراته الفردية الخاصة وليس على ما قدمته له مقاييس التكوين .

كما تؤكد النسبة العالية الإيجابية لعامل الأستاذ الكفو أن المبحوث يتناقض في إجاباته . فلما تعلق
الأمر بتقييم المقياس قدم تقييم عدم التمكين بنسبة كبيرة ولكن لما تعلق بالأشخاص وهم الأساتذة و
المستشارين قدم المربي تقييما يؤكد الكفاءة . وهذا تناقض .

فالمبحوث يشخصن تقييماته . و يبالغ فيها كما يقلص منها . و سبب ذلك هو استخدام الأسئلة
عبر مستويات الاستمارة الثاني و الثالث . مما كشف أن هناك نقاط مظلمة عند تقييمه لبعض
العوامل و أخرى نابعة من قناعات مثالية و أخرى مختلفة .

⁵³) أنظر نتائج الإحصائية للجدول رقم س 22 بالملاحق . ص692

⁵⁴) أنظر الجدول رقم س 18 . المعنون : التربصات الميدانية مكنتني من اكتساب مهارات جديدة . ص693

⁵⁵) أنظر الجدول رقم س 19 . المعنون : المذكرة ساعدتني في كسب معارف و مهارات جديدة . ص694

⁵⁶) أنظر الجدول رقم س 20 . المعنون : ورشات النشاط أثناء الدراسة مكنتني من التحكم في المعارف و المهارات . ص693

⁵⁷) أنظر الجدول رقم س 23 . المعنون : هذه المقاييس مكنتني من اكتساب المهارات و المعارف . ص255

كما يعود السبب إلى أن أغلب المرين لهم علاقات بمكونيهم و أساتذتهم مما أخرجهم وضع تقييم لعامل الأستاذ و المكون الكفو بنفس الحدة التي وضعوها عند تقييم صلاحية كل مقياس منفردا. لأن ذلك لا يجلب لهم مشاكل وظيفية كما يعتقدون والمساءلة الاجتماعية لهم كما لا يعرضهم ذلك إلى المقاطعة الاجتماعية والتي تنقل إلى داخل المؤسسات مكان العمل. فتختلط المساءلة الاجتماعية مع المساءلة الوظيفية فتحركها و يظهر النفور بين المرين انفسهم قبل أن يظهر بين المرين و المسؤول. فتظهر بمظهر الأخطاء المهنية و لكن أصلها غريزة تجميع التراكيب و الاستمرار بهذه التراكيب و صناعة الاشتقاقات المنطقية لها . وهذا فقط لتبرير روح التعسف تحت مظلة خطأ مهني و هو في الأصل بني على مقاطعة اجتماعية و قبلها مساءلة اجتماعية و قبلها تقييم المرين للموظف للعوامل المحيطة المناقضة لاكتساب لتحويل و تطبيق معارفه و مهاراته بمؤسسات الشباب و المعاهد الوطنية للتكوين العالي .

إذ تدخل هذه التقييمات الصريحة للمرين إن علم بها من يعتبر عامل محيط مناقض في خانة إفشاء الأسرار و عدم التحفظ فيتخذ العامل المحيط المناقض مواقف الإبتعاد الوظيفي عن المرين و يصبح ترصد أخطاء المرين هو الفعل اليومي حتى يخطأ المرين تلقائيا أو تصنع له الأخطاء .

ومن بين العوامل المحيطة حددت الدراسة -12- إشارة تعتبر عوامل محيطة بالمقياس و تشكل السياق Context . وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم ك9 (58). إذ يتضح أن هذه العوامل المحيطة المخفية و الظاهرة تساهم بدور متوسط في تحصيل المعارف و المهارات قدر بنسبة 35.08 كمتوسط حسابي . إذ يتضح أن هناك عوامل محيطة دورها أقوى فوق المتوسط بقليل و هذه العوامل هي :

1.مهارات التريصات بمتوسط حسابي 40.90

2.طبيعة المكونين و الأساتذة بمتوسط حسابي 44.47

⁵⁸) أنظر الجدول رقم ك 9 . المعنون . كنت طالب بالمعهد ، ما هو العنصر المهم الذي كان له دور في تحصيلك للمعارف و المهارات %ص.266

3. المؤطرين في الميدان بمتوسط حسابي 44.07.

4. عدد التريصات بمتوسط حسابي 37.01

5. جودة التريصات. بمتوسط حسابي 36.45

و عليه فإن اكتساب المهارات و المعارف سببه العامل المخفي وهو : التريصات في الميدان. وهذا يعني أن دور المؤطرين في الميدان هو ما يصنع المعارف و المهارات للمربين أثناء فترة التكوين بنسبة متوسط. وهذا يعني أن هذا المتوسط الحسابي 35.08 ، هو من صنع المؤطرين في الميدان . وهم ليسوا أساتذة بالمعاهد الوطنية للتكوين العالي . و هذا يعتبر نقطة قوة لدى مؤسسات الشباب و نقطة ضعف وشرح كبير لدى المعاهد الوطنية العالية . إذ أن متوسط دور المكونين و الأساتذة المقدر بـ 44.47 -لا-

يعني أن هذه المعارف و المهارات ناجعة عند استخدامها وقت التريصات الميدانية . رغم أن المربي أثناء مرحلة الاكتساب يحصل معرفة عن طريق التكوين الحضوري التطبيقي بالمعاهد الوطنية بنسبة 48.3 %⁽⁵⁹⁾ وهي النسبة التي توازي تقريبا المتوسط الحسابي لدور المكون و الأساتذة و هو : 44.47. وعليه

أولا : العوامل المتلازمة المخفية الخارجية التي تنتج فعليا مهارات و معارف المربي هي ثلاثة : 1. المؤطرين في الميدان ، 2. مهارات التريصات ، 3. جودة التريصات.

ثانيا : العوامل المتلازمة المخفية الداخلية التي تساهم بدور متوسط الفعالية في اكتساب المعارف و المهارات هي خمسة : 1. طبيعة تقييم أوراق الامتحانات ، 2. طبيعة تقييم الطالب ، 3. جودة المواد ، 4. طبيعة المسابقة من البداية ، 5. تنظيم المعاهد .

ثالثا : العوامل المتلازمة المكشوفة الداخلية هي أربعة : 1. طبيعة المكونين و الأساتذة ، 2. جدول التوقيت ، 3. أفكار الدروس ، 4. عدد التريصات⁽⁶⁰⁾.

⁵⁹ (أنظر الجدول رقم ك 5 المعنون : أخبرنا عن نوع التكوين الذي سبق أن تكونت فيه . ص 694

⁶⁰ (أنظر للجدول رقم ك 9 . المبين للعوامل المحيطة . أو السياق . وعددها 12 عامل . ص 266

9. كنت طالب بالمعهد ، ما هو العنصر المهم الذي كان له دور في تحصيلك للمعارف و المهارات %

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ك 9 العنصر
متوسط الفعالية	31,86	27,07	1. طبيعة تقييم أوراق الامتحانات
متوسط الفعالية	33,71	37,01	2. عدد التريصات
متوسط الفعالية	33,92	26,31	3. طبيعة المسابقة من البداية
متوسط الفعالية	31,68	29,24	4. طبيعة تقييم الطالب
متوسط الفعالية	33,78	40,90	5. مهارات التريصات
متوسط الفعالية	32,07	36,45	6. جودة المواد
متوسط الفعالية	34,83	44,47	7. طبيعة المكونين والأساتذة
متوسط الفعالية	32,13	32,78	8. تنظيم المعاهد
متوسط الفعالية	32,66	37,44	9. جودة التريصات
متوسط الفعالية	31,99	31,56	10. جدول التوقيت
متوسط الفعالية	32,58	44,07	11. المؤطرين في الميدان
متوسط الفعالية	33,51	33,62	12. أفكار الدروس
متوسط الفعالية	27,19	35,08	المجموع

المصدر: مخرجات Spss V22

و بناء عليه فإن الدرجة المتوسطة لفعالية عوامل السياق 12 المذكورة بأصنافها قد ساهمت بدور سلبي بمتوسط حسابي قدره : $100 - 35.08 = 64.62$. وهي درجة عالية . و ما يؤكد هذا الدور السلبي لعوامل السياق 12 هو نتائج الجدول رقم ك7⁽⁶¹⁾ الذي مفاده : المعلومات التي تقدمها معاهد التكوين العالي لإطارات الشباب قبل توظيفك ؟

فتبين النتائج أن نسبة 61.4 % أكدوا أن المعارف التي تقدمها معاهد التكوين العالي لإطارات الشباب ضعيفة أو ضعيفة كليا وفقا للسلم الخماسي.

و بإضافة نسبة المحايدين إليها التي قدرت بـ 5.0% . ستصبح النتيجة 66.4 % النسبة العامة العالية المعبرة عن ضعف فعالية المعلومات المقدمة بالمقاييس . وهي نسبة توازي نسبة الدور السلبي لعوامل السياق بعدم تمكين المربي من اكتساب المعارف و المهارات و المقدرة بـ 64.62% .

النتيجة : دور سلبي لعوامل السياق مانع من التمكين بنسبة 64.62 % = ضعف معلومات المقاييس المانعة من التمكين بنسبة 66.4 % .

و ما يؤكد وجود نسبة سلبية قدرت بـ 66.4 % لضعف معلومات المقاييس هو نتائج الجدول رقم ك5⁽⁶²⁾ . إذ يؤكد أن إشارة التكوين الحضوري للمربي هو بنسبة 48.2 % . وهذا يؤكد أن المعلومات و المهارات لدى المربي يكتسبها من المعاهد عن طريق التكوين الحضوري بنسبة 48.2 % فقط. وأن هذه النسبة أغلبها ناتجة عن التريصات الميدانية كما يؤكد الجدول رقم ك9 في إشارة 2 وهي: عدد التريصات التي جاء متوسط حسابها بـ 37.01 .

وهذا يعني أن ما يحصل عليه المربي من معلومات و مهارات من التكوين الحضوري بالمعاهد هو: 15.2 % فقط. و هذا يعتبر شرح يؤكد خاصية ضعف مقاييس التكوين .

⁽⁶¹⁾ أنظر الجدول الإحصائي رقم ك7 وفقا للسلم الخماسي المعنون : المعلومات التي تقدمها معاهد إطارات الشباب للتكوين العالي قبل توظيفك ؟ . ص 694

⁽⁶²⁾ أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم ك5 . المعنون : أخبرنا عن نوع التكوين الذي سبق أن تكونت فيه . ص 694.

و ما تؤكد النتائج أنه يوجد من المربين من لم يتلقى أي تكوين بنسبة 2.8 % وهذا يؤكد وجود ظاهرة التغيب إلى درجة التغيب طيلة مدة التكوين. و يعزى إلى ضعف الانضباط البيداغوجي في مراقبة و متابعة ناجعة للتكوين الحضوري .كما يعزى إلى ظاهرة الطلبة الإحتياط التي تنتج في كل مسابقة دخول . أين يتمتع الطلبة الناجحون من الدخول للمعاهد ومزاولة الدراسة ثم يتم تعويضهم بآخرين في الإحتياط بعد مدة تصل إلى أكثر من فصل كامل ليدخلوا و يدرسوا مع زملاءهم الذين بدؤوا الدراسة بفترة طويلة قبلهم .

كما يعزى إلى إمكانية وجود مربين موظفين يملكون شهادات مربى لكن دون قيامهم بتكوين فعلي . وهذا يحيل إلى وجود فئة من المربين القدامى الذين توظفوا بدبلوم ممرن أو منشط ثم بقوا يترقون بأقدمية السنوات دون يقوموا بتكوين فعلي في الرتب الجديدة بعد زوال رتبة ممرن .

كما تحيل نسبة 2.8 % الذين لم يتلقون تكوين فعلي إلى ظاهرة موجودة في مؤسسات التكوين أو التعليم و هي ظاهرة اكتساب الشهادات بطرائق احتيالية بعيدة عن التكوين الفعلي و بذل مجهودات لتحصيل المعارف و المهارات.

وهو ما تؤكد نتاج الجدول رقم ك4⁽⁶³⁾ بوجود نسبة 27.8 % من المربين الموظفين لم يستطيعوا تذكر حتى عنوان درس واحد سبق أن درسوه بين حزمة المقاييس هذه بالمعاهد الوطنية.

كما أن نسبة 27.8 % تؤكد فعليا أن المربي أثناء التكوين يأخذ معارفه و مهاراته من أماكن خارج مقاييس التكوين بمعاهد التكوين الوطنية لإطارات الشباب.

و نسبة 2.8 % الذين لم يسبق لهم أن تلقوا تكوين فعلي تؤكد أن المربي الموظف لما يتوظف بمؤسسات الشباب لا يتم تمكينه من فرص تحسين المستوى سواء بالخارج أو الداخل . و سواء بداخل القطاع أو خارج القطاع . إذ يترك كمورد بشري خامد. وهذا عامل مخفي له دور سلبي على النسبة العامة لتحصيل المعارف و المهارات و تجديدها و تحيينها و على نسبة الأداء العام للمربي و الجماعي و التنظيمي.

⁽⁶³⁾ أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم ك4 بالملاحق. المعنون : من فضلك أذكر ثلاثة عناوين دروس لمادة واحدة فقط سبق و أن تكونت فيه. ص700

و عليه يحتاج هذا العامل المخفي أو الكامن إلى دراسة منفصلة و المتمثل في عدم تمكين نسبة من المربين من امتلاك معارف و مهارات و إبقاؤهم كمورد بشري موظف خامد .

و ما يهم كذلك في نتائج هذا الجدول هو وجود نسبة 3.7 % من المربين يكتسبون معارفهم ومهارتهم أثناء التكوين عن بعد من مؤسسات غير معاهد التكوين. ووجود نسبة 6.7 % من المربين كذلك يحصلون على معارفهم من واقع الويب وليس المعاهد. وهذا يؤكد أن المعاهد لا تلبى حاجات المربي الطالب معرفيا و مهاريا أثناء فترة التكوين مما يدفع به إلى البحث عن مؤسسات أخرى ليحصل منها على ذلك. وهذا يؤكد ظاهرة الإنغلاق.

فالأطر الاجتماعية المغلقة كما يحددها في كتابه لا تتوقف فقط عند التنظيمات الدينية أو القبلية الغير رسمية أو الجماعات الرسمية الحزبية أو الجماعات الزراعية أو الصناعية بل تظهر حتى في التنظيمات الرسمية الخدماتية التكوينية و العلمية. فمعاهد التكوين كمؤسسات رسمية تؤكد نتائج الجدول الإحصائي أنه تنتشر فيها ظاهرة الإنغلاق. و يحتاج تفسير ظاهرة الانغلاق للمعاهد إلى دراسة منفصلة .

وارتباطا به فإنه عند جمع نسب الإشارات التي تؤكد أن المربي يحصل على معارفه و مهارته من خارج التكوين الحضورى فإنها تقدر بـ49%. و بإضافة نسبة من لم يتلقون تكوينا نهائيا المقدرة بـ2.8% تصبح النسبة 51.8%. و عليه بقيت نسبة تكوين المربي بالمعاهد النظرية وهي 48.2% .

و بناء عليه ، فإنه عند طرح نسبة التكوين الفعلية الحقيقية المقدرة بـ15.2% التي تقدمها المعاهد من النسبة النظرية لتكوين المربي بالمعاهد وهي 48.2% فإننا نحصل على : نسبة 33 % و تعبر عن نسبة حصول المربي على المهارات و المعارف من التبرصات الميدانية خلال فترة تكوينه . و عليه

• النتيجة :

1. نسبة حصول المربي على المعارف و المهارات من التريصات الميدانية هي: 33 %
2. نسبة المعلومات و المهارات نظريا التي تقدمها مقاييس التكوين بالمعاهد الوطنية هي:
48.2 %
3. نسبة المعلومات و المهارات الفعلية الحقيقية التي تقدمها مقاييس التكوين بالمعاهد الوطنية و يتمكن المربي من امتلاكها هي : 15.2 %
4. نسبة المعلومات و المهارات الفعلية التي يحصل المربي عليها من خارج مقاييس التكوين بالمعاهد الوطنية هي: 49%.
5. نسبة الحصول على شهادات المربي أو رتب وظيفية تخص المربي دون تكوين بتاتا هي:
2.8 % بمؤشرات و إشارات واسعة .
- 6 . نسبة 2.8% تؤكد أن العامل المخفي الكامن المتمثل في : إبقاء المربي كمورد بشري موظف خامد. يحتاج إلى دراسة منفصلة.
7. نسبة ظاهرة انغلاق المعاهد الوطنية تحتاج لدراسة منفصلة . وبمؤشرات و إشارات واسعة .
- 8 . المؤسسات خارج معاهد التكوين التي يحصل المربي فيها على معارفه ومهاراته تحتاج لدراسة منفصلة .
9. نسبة الإنضباط البيداغوجي في إنتاج و مراقبة و متابعة التكوين الحضوري يحتاج لدراسة منفصلة و بمؤشرات و إشارات واسعة .

مرحلة التحويل :

5. مرحلة التحويل : تحليل مخرجات مقاييس التكوين

1.5. توافق مخرجات المقاييس مع حاجات الوظيفة :

A. مخرجات الأهداف :

إن الأهداف العلمية الدقيقة التي توضع في كل درس أو لتقديم مقياس علمي هي التي تحدد إن كان ما يحتويه المقياس أو الدرس من معارف و مهارات فعالة في الميدان أم لا. و لا يكفي أن يتم وضع هدف أو مجموعة أهداف من وراء إجراء أي درس علمي أو تقديم أي مقياس اذا لم يتم ربط الهدف العلمي الموضوع في الدرس كجزء مع هدف إنجاز دور تفصيلي في الوظيفة كجزء ثاني يقابله.

و كذلك لا بد أن يربط الهدف العلمي الموضوع في الدرس كجزء أول مع هدف إنجاز مهمة من المهام بالمؤسسة كجزء ثاني .

و عليه فإنه لكل هدف موضوع في الدرس يقابله ثلاثة أهداف . هدف يخص الوظيفة و هدف يخص المؤسسة . وهدف يخص الموظف ذاته و المعبر عنه بالحاجة البشرية الفردية أو الجماعية .

B . المخرجات وحاجات الوظيفة :

و بناء عليه فما تبينه نتائج الجدول رقم س 26⁽⁶⁴⁾ . تؤكد أن أهداف مقاييس التكوين تتوافق مع أهداف وظيفة المربي الموظف بنسبة 45.5 % وهي نسبة أقل من المتوسط .

⁶⁴ (أنظر نتائج الجدول س 26 المعنون : أهداف مقاييس التكوين تتوافق مع أهداف وظيفتك . ص 695

مقابل عدم توافق أهداف المقاييس مع أهداف الوظيفة بمؤسسات الشباب تساوي 54.5 % وهي نسبة كبيرة فوق المتوسط تؤكد أن الأهداف الوظيفية التي توضع في الدروس ضمن حزم المقاييس بعيدة عن ما تتطلبه أبنية الوظيفة فعليا . وهذا شرح يؤكد وجود ضعف في أهداف الدروس يسمى الضعف الهديفي . و لذلك فهو عامل له دور في ضعف مستوى التحويل بنسبة 9 %

وعليه ، هذا الضعف سببه أن الدروس تحمل أهدافا لكنها أهداف نظرية أو قد تكون الأهداف غير موضوعية ، بمعنى خالية من الأهداف و تقدم اعتباطيا . كما تكون ناقصة أو تقليدية . أو قد تكون الدروس لم تقدم أصلا للمربي خلال فترة تكوينه لأسباب متعددة منها غيابات المربي و غيابات المكون و غياب المراقبة و التقييم . أو قدمت الدروس بأهدافها بطرائق غامضة لأن المكون غير مؤهل علميا لتقديمها أو متطلبات المقياس غير متوفرة .

كما تعزى إلى عوامل منها ضعف تركيز المربي بسبب ضغط الحجم الساعي و ضغط شمولية المقاييس و تكرارها من رتبة لرتبة أين تضعف دافعية المربي للتكوين ومنه للاستماع و الحضور و المراجعة . لأنه يراها تحمل أهدافا تقليدية و غامضة و مكررة .

فيكفي أن تضعف دافعية المربي أثناء التكوين بعامل واحد وهو أن الدروس يقدمها مكونين أقل منها خبرة أو شهادات علمية أو تخصصا . وهذا ما يحصل في معاهد التكوين العالي لإطارات الشباب بسبب عدم مطابقتها لدفتر شروط التعليم العالي.

إذ أصبحت ظاهرة منتشرة في المعاهد . فالجميع يمكنهم تقديم الدروس أو الحراسة في مسابقات الدخول أو تصحيح أوراق الامتحانات أو تقييم المرين . و الجميع بذلك يمكنهم وضع النقاط . و الأغلبية يوضع لها صفة أستاذ في أغلب الوثائق البيداغوجية لكن ليسوا أساتذة قانونا بل يحملون رتب مستشار أو مستشار رئيسي أو مربي رئيسي في الشباب .

وهذا يعني أن المربي المستشار أو مربي رئيسي يجد نفسه طالبا أمام مكون بالمعاهد بنفس رتبته أو أقل منها . أي مستشار يدرسه مستشار .

فيكفي أن يعلم أو يلاحظ المربي أن من يقدم له درسا لا يحمل باكوريا لتضعف دافعيته لاكتساب المعارف و المهارات حتى وان كانت جيدة. كما يجد المربي الجديد أثناء فترة التكوين وهو يحمل شهادة الماستر في مختلف التخصصات عند دخوله في أول سنة يدرسه مكون لا باكوريا له . فهذه حقيقة وواقع معا لا يقولها المربي أثناء التكوين إلا خفية و يجهر بها

عندما يكون موظفا لأنه يبتعد عن أية انتقادات أو ضغوطات داخل المعاهد بعد أن أصبح مستقلا و يتبع لمسؤولين آخرين . أي بعد أن يصبح موظف بكامل حقوقه الوظيفية .

C . المخرجات وحاجات المؤسسة :

يظهر الجدول رقم س 25 (65). أن توافق هدف الدرس و المقياس بحاجات المؤسسة هو بنسبة 62.3 % بينما عدم توفقه هو بنسبة 36.7 % .

فوجود نسبة فوق المتوسط من التوافق ناتج عن أن التوافق هو مؤسسي و ليس توافق علمي . فالمربي يدخل للمعاهد للحصول على رتبة وظيفية مبنية على دبلوم وظيفي و ليس علمي . فالحجم الساعي للتريصات هو ماساهم في تعديل المربي لما اكتسبه من معارف و مهارات من المقاييس بطريقته الفردية لتوافق أهداف مؤسسة الشباب . و عليه فالمربي ينظر لمؤسسة الشباب على أنها منصب عمل و مؤسسة الشباب تنظر للمربي الخريج في مرحلة التجريب أو في مرحلة الاكتساب على أنه موظف.

و عليه يوجد توافق في الهدف الأعلى بين المربي و مؤسسة الشباب. و نفس التوافق يوجد بين المربي و المعاهد المقدمة للمقاييس . فالمعاهد تنظر للمربي على أنه موظف وهو قيد الاكتساب لأن المناصب البيداغوجية المفتوحة هي مناصب مالية وظيفية . وهذا ما إنعكس على هدف المقياس و الدرس .

أين أصبح للمقياس هدف وهو تدريس موظف و ليس طالب و هذا ما يتوافق مع حاجة المربي خلال فترة الاكتساب. أين يصبح يرى ذاته على انه موظف قيد الاكتساب. ثم تتطور هذه النظرة خلال فترة التحويل . وهذا ما يمنع المربي من رؤية وجود الهدف العلمي إن كان موضوعا أم لا في كل درس و في كل مقياس . ويبقى يستحضر الهدف الوظيفي اللصيق كواقع ليعوض به الهدف العلمي الغائب .

فنتيجة هذا الجدول تؤكد أن الهدف الموضوع في الدروس هي أهداف وظيفية وليست أهداف علمية . فالأهداف الوظيفية تنتهي نجاعتها بمجرد توظيف المربي بمؤسسة الشباب .

⁶⁵ (أنظر نتائج الجدول س 25 المعنون : أهداف مقاييس التكوين تتوافق مع أهداف مؤسستك . ص 695.

بينما الأهداف العلمية لا تنتهي عند توظيفه ، بل تستمر معه في كل مرحلة أثناء فترة الخدمة الوظيفية كاملة. بل و تبقى معه حتى بعد خروجه للتقاعد.

فالأهداف العلمية لا تضعف أمام تفاصيل الوظيفة أو عند تأدية المربي لأدوار جزئية جديدة داخل مؤسسته . لأنها علمية تمتلك خاصية الصلاحية لحل و إنجاز أي عمل .

D. المخرجات وحاجات المربي الموظف :

و عليه ، ما يؤكد أن المربي قد حصل على هدف وظيفي من المعاهد وليس علمي يوافق حاجته للتوظيف و يوافق حاجة المؤسسة لامتلاك موظفين أو حاجتها لتوسيع مواردها البشرية . هو تناقض المربي الموظف في إجاباته .

إذ تظهر نتائج الجدول رقم س 24⁽⁶⁶⁾ و الذي مفاده : المقاييس التي قد تكونت فيها ناجعة للقيام بعملك اليومي بمؤسسة الشباب ؟ إذ يتضح في الجدول أن نسبة 41.1 % يعتبرون أن أهداف المقاييس لا تساعد على إنجاز الأعمال اليومية بمؤسسة الشباب . بينما جاءت نسبة 59.9 % ممن أكدوا أنها تساعد على إنجاز الأعمال اليومية .

فارتفاع نسبة الإنجاز فوق المتوسط يؤكد أن الهدف الموضوع في المقياس أو الدرس هو هدف وظيفي وليس هدف علمي . ورغم ذلك فإن نسبة صلاحية الهدف أثناء مرحلة التحويل هي : 18.08% فقط .

أي أن الأهداف الوظيفية للمقاييس تساهم في إنجاز الأعمال اليومية للمربي و معناه تساهم في إشباع حاجات المربي بمؤسسة الشباب بنسبة 18.08 % بينما الأهداف العلمية للمقاييس غائبة ، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم س 27⁽⁶⁷⁾ الذي يكشف هل : أهداف المقاييس جعلتك تجد صعوبة في فهم دور المربي أثناء العمل ؟ .

إذ أن الموظفين في مرحلة التحويل بنسبة 63.8 % لا يعرفون دورهم كمربين موظفين . بطبيعة الحال سببه الغموض العلمي لمفهوم المربي في شق المقاييس و مفهوم دوره في شق التشريعات .

⁶⁶ (أنظر نتائج الجدول رقم س 24 المعنون : المقاييس التي تكونت فيها ناجعة للقيام بعملك اليومي ص 695

⁶⁷ (أنظر نتائج الجدول رقم س 27 المعنون : أهداف المقاييس جعلتك تجد صعوبة في فهم دور المربي ؟ ص 695

وهذه النسبة عالية جدا تؤكد أن الغموض في معالجة دور المربي من خلال ما يطرح من محتويات وأهداف وطرائق منهجية و متطلبات الدور جعل المربي ينقل الغموض في الدور من مرحلة الإكتساب إلى مرحلة التحويل .

وهذا يعني أن المربي يتوظف و يبقى مدة 5 سنوات كاملة و لا يعرف دوره بالتفصيل علميا . مما انعكس على عدم معرفة دوره وظيفيا بمؤسسات الشباب. وهذا ما دفع به إلى الاعتماد على قدراته الفردية و قدرات الزملاء من لهم خبرة لمحاولة فهم دوره الوظيفي و دوره العلمي خلال مدة 5 سنوات كاملة وهو يدور حول هوة البحث عن دوره الغامض.

و لعل غموض دور المربي ناتج عن غموض الأهداف العليا لسلك الشباب و لقطاع الشباب و الرياضة في الشق المتعلق بدور سلك الشباب. إذ لا توجد ولا وثيقة علمية توضح دور المربي سوى الوثائق الرسمية التي وضعت دور وظيفي للمربي الموظف هو : الإصغاء للشباب و إعلام الشباب و ترفيه الشباب .

عدا هذه الأدوار الوظيفية العليا فإن باقي الأعمال التي يدور حولها المربي الموظف مطاطة ترتبط بقطاعات وزارية أخرى .

فغياب الأهداف العليا العلمية و التطبيقية جعل المربي يستقر على فهم دوره تشريعيًا فقط شموليا . أي يعرف دوره الشمولي بناء على الاسم الشمولي لرتبته أو منصبه الوظيفي . بينما معرفة الأدوار البنوية ضمن منصبه في مرحلة التحويل غامضة . نتجت عن اكتسابه هذا الغموض أثناء التكوين من المقاييس و تحويل هذا الغموض إلى مؤسسات الشباب . أي تحويله إلى حيز الوظيفة ذاتها .

وهذا يعتبر شرخ يؤكد وجود فراغ غامض حول دور المربي علميا ووظيفيا . يخشى المربي الدخول في هذا الفراغ أثناء مرحلة التحويل مادام لم يدخله أثناء مرحلة الاكتساب . وعليه فقد صار لزاما على المربي التكيف و ضرورة التوافق مع متطلبات الوظيفة وهي إنجاز الأدوار التفصيلية سواء ارتبطت بوظيفته أم لم ترتبط .

فالحاجة عند المربي هي الحفاظ على مصلحته الوظيفية بعدم الوقوع في الأخطاء أو مساسه بالعقوبات. فما دام لا يعرف دوره تشريعيًا و علميا لغموضه فإن كل فعل يقوم به وظيفيا لا يرى

فيه أنه يؤدي به وظيفته بل يرى فيه أنه ينجز به عملا في مؤسسته ليحافظ به على وظيفته و إبعاد مساسه بالعقوبات .

أي أن دوره يفهمه على أنه منصب عمل مقابل أجر شهري . و عليه أن يحافظ على منصب العمل وإن تطلب الأمر إنجاز أي عمل. وهذا ما خلق لدى المربي الشعور بالإنتماء للمنصب و من أجل المنصب و ليس الشعور بالإنتماء للمربي و من أجل دور المربي في تنمية المجتمع .

لأن الحصول على منصب عمل بالنسبة للمربي الموظف هو أكبر حاجة يحققها في الجزائر نظرا لنسبة البطالة المرتفعة لكل الأعمار والمستويات العلمية . فدخوله للمعاهد بمستوى شهادة الثالثة ثانوي أو شهادة باكالوريا ثم توظيفه وتدريجته في الرتب و الترقيات و المناصب النوعية و التمثيلية بمؤسسات الشباب و قطاع الشباب و الرياضة هو أكبر حاجة للمربي قبل دخوله للمعهد أصلا. فلا يهم إن كان دور المربي واضحا ضمن المقاييس خلال مرحلة الاكتساب و التحويل أو أكان غامضا . مادام الهدف هو الحصول على منصب عمل . وهدف مؤسسات الشباب هو توظيف موظف .

و عليه فمؤسسات الشباب لها دور تنفيذي للإدارة المركزية لوزارة الشباب و الرياضة . فالشرح انعكاسي عمودي من الأعلى للأسفل ناتج عن قرارات وزارية لتنفيذ برامج تكوين و برامج إعادة إدماج في الرتب و برامج تحسين مستوى و تشريعات و قرارات توظيف و تريضات.

و ما يؤكد أن دور المربي غامضا أثناء مرحلة التحويل هو نتيجة الجدول رقم س 32 التي تؤكد أن نسبة 67.5% ترى أن الوظيفة تحتاج إلى مقاييس غير التي موجودة في معاهد التكوين ضف إليها نسبة 18,8% محايدة . أي لا تعرف إن كانت المقاييس التي تكونوا فيها تحتاجها الوظيفة أم لا . مما يجعل النسبة ترتفع إلى 86.3% .

فعدم وضوح الصورة ليس فقط لدى المربين الذين تأكدوا فعليا أن الوظيفة بعيدة عن المقاييس التقليدية و تحتاج لمقاييس جديدة بل حتى لدى المحايدين . فالحياد الغامض ناتج عن أن المحايدين لا يعرفون حتى إن كانت المقاييس جديدة أم أنها تقليدية . و هذا يؤكد أن المحايدين لا يعرفون حاجات الوظيفة و لا المقاييس و لا التوافق بينهما . وهذا ما يؤكد تصورهم المخفي أن منصب مربي هو منصب عمل لغرض أجرة شهرية .

و ما يؤكد أن دور المرابي غامض أثناء مرحلة التحويل و قد إنتقل إليها من مرحلة الاكتساب كفيروس ينخر مؤسسات الشباب هو نتيجة الجدول رقم س 31 (68) الذي مفاده : أجد صعوبة في تطبيق محتوى مقاييس التكوين في العمل ؟

إذ يؤكد أن نسبة 57.5% بالإضافة إلى نسبة محايدين قدرت ب 15.7% ليصبح المجموع 73.2% يؤكدون أنهم يجدون صعوبة في تطبيق محتويات مقاييس التكوين أثناء العمل . وهذا ما يجعل الموظف لا يعرف دوره أو بالأحرى لا يعرف دور المرابي وظيفيا . فاننتقال الشرخ من المعاهد إلى مؤسسات الشباب خلق كذلك شريحة مربين محايدة . و هي الشريحة الأكثر غموضا . إذ تعتبر ظاهرة في نتائج كل الجداول . فالمحايد الذي لا يعرف إن كان هو يطبق في محتويات مقاييس توافق ما تحتاجه أعماله في منصبه . ولا يعرف إن كان يطبق محتويات لمقاييس اكتسبها من مؤسسات خارج المعاهد . و لا يعرف حتى إن كان يطبق في قدرات الفردية . و هذا دليل على أن دخول المرابي إلى المعاهد فيه غموض سببه الثغرات الموجودة في التشريعات الخاصة بمسابقات الدخول لسلك الشباب ، بمختلف الرتب . و الثغرات الموجودة بدفتر الشروط .

ناهيك عن العوامل المحيطة بحاجة الشاب الجزائري أو الخريج البطل من الثانوية أو من مراكز التكوين عن بعد أو الجامعة بضرورة الحصول على منصب عمل.

(68) أنظر الجدول رقم س 31 بالملاحق المعنون . أجد صعوبة في تطبيق محتوى مقاييس التكوين في العمل . ص 696

5-2. توافق مخرجات المقاييس مع حاجات الوظيفة :

A. مخرجات المحتوى ومؤشر المهارات :

يتضح من نتائج الجدول رقم س 28 أعلاه (69) : هل المهارات التي اكتسبتها فعالة لتأدية وظيفتك . بأن نسبة الفعالية بجمع درجة فعالة مع درجة فعالة جدا كانت بنسبة 24.8 % . فمخرجات المقاييس فيما يخص المقاييس الفنية التي تركز على تقديم المهارات للمربي استخدمها المربي أثناء عمله في السنوات الأولى من 1-5 سنوات ولم يجدها فعالة لبلوغ حاجات مؤسسته أو حاجات وظيفته أو حاجاته الفردية . إذ تبين النتائج أن نسبة اللا فعالية للمهارات المكتسبة أثناء استخدامها في مرحلة التحويل هي 61.8 % . كما تضاف إليها نسبة المحايدين لان لديها غموض إن كانوا قد اكتسبوا مهارات أم لم يكتسبوها أصلا . و إن كانوا كموظفين يستخدمون هذه المهارات في منصبهم الأصلي أو منصبهم التمثيلي أو منصبهم النوعي.

فشريحة المحايدين الغامضة في كل نتائج الدراسة ترتفع نسبتها كلما تعلق الأمر بسؤال مفصلي و تنخفض كلما تعلق الأمر بسؤال تكميلي. كما ترتفع نسبة المحايدين كلما تعلق الأمر كذلك بسؤال مباشر . و تنخفض كلما تعلق الأمر بسؤال غير مباشر . لأنها تجد الحرية أوسع في تقديم قناعاتها تجاه موضوع يعيشونه و يشعرون أنه محرج إن أجابوا بصراحة . ولهذا يكتفون بالحياد السلبي في الأسئلة المباشرة و يجيبون بقوة في السؤال غير المباشر كونه يثير أفكارهم و قناعاتهم

وبناء عليه فضعف فعالية المهارات كمخرجات للمحتوى أثناء مرحلة التحويل تؤكد نتائج الجدول رقم س23 الخاص بتقييم كل مقياس والمرتبطة بمرحلة الاكتساب (70).

وهذا يعني أن عاملي النواة و المتمثلان في المكون و المقياس . قد ساهما كما يتضح في الجدول بعدم تمكين المربي أثناء مرحلة الاكتساب بالمهارات الفعالة قد نتج عنه عدم قدرته

(69) أنظر نتائج الجدول رقم س 28 المعنون : المهارات التي اكتسبتها فعالة لتأدية وظيفتك . ص69

(70) أنظر نتائج الإحصائية للجدول رقم س 23 الخاص بمرحلة الاكتساب. لتقييم المقاييس المهارية و النظرية و العلمية . ص

على تحويل ما اكتسبه من مهارات و نتج عنه كذلك ضعف فعالية ما قام بتحويله من مهارات لبلوغ حاجات وظيفته أو حاجات مؤسسته أو حاجاته هو الفردية .

كما يعزى إلى عوامل النواة داخل مؤسسة الشباب والتي ساهمت في عدم تمكين المربي الموظف من تطبيق مهاراته كما نتائج الجدول رقم ك 16⁽⁷¹⁾. إذ تبين النتائج أن المربي يدخل كموظف في مرحلة التحويل ومعه نسبة ضعيفة من المهارات المحصلة في مرحلة الاكتساب لكنه يصطدم بـ 21 عامل محيط في مؤسسات الشباب. هذه العوامل تعتبر عوامل نواة لأنها داخل مؤسسة الشباب. أي داخل مكان تواجد وظيفة المربي . وليس خارجها بالمعاهد . و دور العوامل النواة هو بدرجة المتوسط . أي ليس دورها إيجابي على تمكين المربي من تحويل مهارته ضمن وظيفته . بينما تظهر النتائج أن عدد العوامل النواة التي لها دور إيجابي على تمكين المربي من التحويل قليلة وهي بعدد : 8 عوامل نواة إيجابية مقابل 21 عامل نواة متوسط أو ضعيف الإيجابية في تمكين المربي من تحويل المهارة ، وفقا لمحور المتوسط الحسابي.

B. مخرجات المحتوى ومؤشر المعارف :

B. 1. المعارف و شرح إشباع الحاجات الوظيفية :

يعتبر عامل امتلاك المربي لمعارف كمية و كيفية ذات فعالية وناجعة عند خروجه من مرحلة الإكتساب عامل ثقة بمستواه النظري الفعلي. ويتحول إلى عامل ثقة بمستواه التطبيقي عند دخوله لمرحلة التحويل . أي بعد أن يتوظف مباشرة و يمضي 5 سنوات عمل. وعليه فما تبينه نتائج الجدول رقم س 29 الذي يحمل مؤشر : المعارف التي اكتسبتها كافية لتؤدي بها وظيفك؟⁽⁷²⁾

⁷¹ (أنظر جداول الخاصة بمرحلة الأداء: ك 9 ص. 266 . و ك 16 ص. 435. و ك 11 ص. 433. و س 23 ص. 255 .

⁷² (أنظر نتائج الجدول رقم س 29 . المعنون : المعارف التي اكتسبتها كافية لتؤدي بها وظيفك ص 773

إذ يتضح أن نسبة 48.9 % من أكدوا بأن المعارف المحصلة غير كافية لتأدية وظيفة المرابي أضف إليها نسبة 12.1% من أكدوا الحياض الغامض. أي يصبح المجموع 61 % . وهي نسبة عالية فوق المتوسط مقارنة مع من اعتبروا أن المعارف كافية بنسبة 39.0% . و بناء عليه فنسبة لا كفاية المعارف في الجدول رقم س 29 كشق أول قريبة جدا من نسبة لا فعالية المهارات في الجدول رقم س 28 (73). و كلا النسبتان تماثلان نسبة الدور المتوسط و الدور الضعيف للعوامل النواة داخل مؤسسات الشباب في عدم تمكين المرابي من القيام بتحويل المعارف و المهارات .

وهذا ما دفع بالمرابي الموظف إلى لجوئه للاعتماد على ما كسبه من خبرة فردية من التريصات الميدانية (74) أثناء مرحلة التكوين . فالتريصات الميدانية لا تتدخل فيها هيئة التكوين بالمعاهد . لا في متابعة المتربص و لا في تقييمه وتقويم مهاراته و معارفه . وهذا شرح موجود في نظام التكوين بالمعاهد . إذ يكتفي المعهد بضبط قائمة المتربصين كل حسب الولاية التي يرغب في إنجاز التربص فيها و حسب مؤسسة الشباب التي يرغب فيها كذلك. وترسل القوائم إلى مديريات الشباب و الرياضة بكل ولاية و دواوين مؤسسات الشباب لاستقبالهم حسب المدة المحددة . التي تكون إما 15 يوما أو شهرا أو أكثر . و يكون المرابي خلالها تحت المتابعة من قبل مستشار الشباب بمؤسسات الشباب. وهو مجبر على الحضور اليومي و العمل .بعدها يقيمه المستشار و يضع له علامة تقييمية نسمة علامة : التربص . و تحسب بمعامل في معدل النجاح السنوي كقياس ضمن حزمة المقاييس .

و عليه فمن يقوم بمتابعة و تقييم تربص المرابي كطالب ليس الأستاذ الموظف بمعاهد التكوين . بل مستشار في الشباب بمؤسسات الشباب . و من يدرس المرابي كطالب بمعاهد التكوين كذلك يحملون صفة مستشار في الشباب أو مستشار رئيسي أو مفتش . و هي رتب وظيفية و ليست علمية . يمكن الحصول عليها بأقدمية 10 سنوات لكل رتبة. أو عن طريق تكوين بمعاهد القطاع نفسها التي لم تتطابق مع معايير دفتر شروط التعليم العالي .

(73) أنظر نتائج الجدول رقم س 28 . المعنون: المهارات التي اكتسبتها فعالة لتأدية وظيفتك ص 696

(74) أنظر نتائج الجدول رقم س 30 بالملاحق. المعنون : استخدم خبرة التريصات الميدانية في وظيفتي. ص 30

وارتباطا به فاستخدام المربي الموظف لخبرته المحصلة من التربصات في أول سنة يتوظف فيها ناتجة عن عامل ضعف هيئة التدريس و عامل غياب هيئة التدريس أثناء التربصات لتكون هي المتابعة للمتربص و الملاحظة و المعاشة و المقيمة لما قدمته من معارف و مهارات . ليجد المربي نفسه بين أحضان هيئة متابعة و مراقبة و تقييم أخرى تعمل بمؤسسات الشباب هي نفسها تحمل نفس الرتب التي تحملها هيئة التدريس بالمعاهد . أي تحمل رتبة مستشار شباب و مستشار رئيسي شباب و مفتش .

و مع الالتزام بتنفيذ مهامها الوظيفية بمؤسسات الشباب تضاف إليها مهمة أخرى لم تتدرب عليها و لا تحمل شهادات علمية لاحتوائها و المقدرة عليها . فتمر تربصات المربي في الميدان مثل مرور تكوينه بالمعاهد في حالة ضعف .

وهذا ما دفع بالمربي إلى استرجاع ما هو ميداني عملي من فترة تربصاته القصيرة المدى رغم محدودية و ضعف ما تدرب و ما تعلم فيها. إلا أنه مجبر لاسترجاعها و استخدامها أثناء توظيفه في مرحلة التحويل.

وما يؤكد ذلك هو نتائج الجدول رقم س 30 : استخدم خبرة التربصات الميدانية في وظيفتي⁽⁷⁵⁾ إذ تكشف النتائج أن 61.2 % من المرين يلجؤون إلى استرجاع خبرات من تربصاتهم الميدانية و استخدامها لانجاز أعمال الوظيفية سواء تعلق الأمر بالأعمال الملبيية لحاجات المؤسسة أو الملبيية لحاجات المنصب أو الملبيية لحاجات المربي الفردية . وهي نسبة عالية تؤكد ضعف معارف و مهارات المقاييس و ضعف التربصات الميدانية لوجود نسبة 87.7 % من المرين يعتمدون على قدراتهم الشخصية لإنجاز أعمالهم الوظيفية .

كما تؤكد نتائج الجدول رقم س 31 : أجد صعوبة في تطبيق محتوى مقاييس التكوين بعلمي⁽⁷⁶⁾. إن صعوبة تطبيق معارف التكوين هي 57.4 % صافية .أضف إليها النسبة المحايدة المقدر بـ 15.7 % التي تمتلك غموض حول مدى تطبيق و مدى اللا تطبيق . وهذا

⁷⁵ أنظر نتائج الجدول رقم س 30 بالملاحق. المعنون : استخدم خبرة التربصات الميدانية في وظيفتي. ص700

⁷⁶ (أنظر نتائج الجدول رقم س31 المعنون : أجد صعوبة في تطبيق معارف المقاييس في عملي . ص696

بسبب عامل النسيان و عامل اللا دراية بما يطبق فعليا هل معارفهم أم معارف التكوين. كما ناتج بسبب اللا مبالاة بالمشكلة أصلا.

وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم ك 21: هل تثق في استخدام قدراتك الشخصية أثناء تأدية عملك ؟ (77).

وارتباطا بلجوء المربي إلى استخدام قدراته الشخصية و الوثوق بها أثناء تأدية أعماله بسبب ضعف المقاييس و ضعف التربصات . ناتج عن عوامل النواة التي لم تمكن المربي سواء بالمعاهد أو بمؤسسات الشباب خلقت لدى المربين أزمة ثقة في التكوين و في التربصات وفي مؤسسات الشباب دفعت به إلى الوثوق باستخدام قدراته الشخصية بنسبة 87.7 % لانجاز أي عمل وظيفي وهذا لإشباع حاجاته الفردية و حاجات الوظيفة و المؤسسة.

و عليه فالعامل المخفي هو عامل الاعتماد على القدرات الشخصية لإنجاز الأعمال الوظيفية . وهو نفس العامل الذي به يتم إشباع حاجات المربي و حاجات الوظيفة و حاجات المؤسسة .

B . 2. مخرجات المحتوى و شرح الثقة

ونفس النتيجة بالجدول رقم ك 20: هل تثق في نفسك عند تطبيق معارف المعاهد بخصوص عملك (78) ؟

تؤكد أن المربي لديه أزمة ثقة في تطبيق معارف و مهارات قد حصلها من المعاهد . إذ تبين النتائج أن نسبة 69.0 % من المربين لا يتقون في تطبيق معارف اكتسبوها من المعاهد . وهذا شرح واسع للنسبة العالية من اللا ثقة في معارف المقاييس بمعاهد التكوين . دفعت المربي الموظف إلى استخدام قدراته الشخصية أثناء التوظيف و قدراته الفردية المكتسبة من التربصات أي الخبرة الجماعية للموظفين.

⁷⁷ (أنظر نتائج الجدول رقم ك 21 أسفله. المعنون : هل تثق في استخدام قدراتك الشخصية أثناء تأدية عملك . ص 697

⁷⁸ (أنظر نتائج الجدول رقم ك 20 . المعنون : هل تثق في نفسك عند تطبيق معارف المعاهد بخصوص عملك . ص 697

وما يؤكد استخدام المربي لقدراته الشخصية هو نتائج الجدول رقم ك 1-17 و ك 2-17⁽⁷⁹⁾. إذ تبين النتيجة أن فرص المربي لاستخدام قدراته الشخصية بمؤسسة الشباب بغرض إنجاز أعمال وظيفية مقترنة سواء بالمنصب الأصلي أو المنصب التمثيلي أو النوعي هي بنسبة عالية تقدر بـ 69.4 % . على العكس تماما فان فرص استخدامه لمعارف و مهارات قد حصلها من المعاهد قدرت بـ 35.8 % .

أي نسبة فرص عدم استخدام معارف ومهارات التي اكتسبها أثناء فترة تكوينه بالمعاهد قدرت بـ 64.2 % .

وعليه فإن مقارنة نسبة استخدام القدرات الشخصية وهي 69.4 % مع نسبة عد استخدام معارف ومهارات التكوين بالمعاهد فإنه يتضح أن هناك صدقية لدى المربين في إجاباتهم بناء على هاذين النسبتين المتقاربتين و العكسيتين. وهذا يؤكد أنه كلما ضعفت نجاعة مقاييس التكوين عمليا كلما استخدم المربي قدراته الخاصة مجبرا.

وعليه فهو تأكيد على وجود شرح يتمثل في :

- 1 . نظام التكوين بهذه المقاييس لا يشبع حاجات المربي الموظف الفردية و الوظيفية و المؤسسية . بنسبة 65.2 % وهي نسبة عالية جدا. وهذا ما يسمى بشرخ الإشباع الوظيفي
- 2 . كما توجد ظاهرة أزمة ثقة المربي في معارف و مهارات المقاييس . وهذا ما يسمى بشرخ المقاييس Modules Gap.

6. المخرجات ونوع المربي الموظف Out come and functional educator kind

إن كل تنظيم يحقق أداء عالي أو جودة أو يكتفي ببلوغ حد متوسط من إنجاز الأعمال مبنية على أهداف واضحة موضوعة مسبقا يعني أنه في كل مرحلة يستخدم نوع من موارده البشرية. هذا المورد البشري هو المربي الموظف بكل رتبته . فاذا وقع ضعف في إنجاز

⁽⁷⁹⁾ أنظر نتائج الجدول رقم ك 1-17 و ك 2-17 . المعنون : هل كانت لديك الفرصة في عملك لتطبيق قدراتك الشخصية أم تطبيق معارف التكوين. ص 697

الأعمال في المرحلة الأولى وهي مرحلة الاكتساب المحددة و المبنية على الأهداف الموضوعية بدقة ووضوح ضمن إطار زمني مفصل و سهل التطبيق ، فإنه ينعكس على نسبة إنجاز أعمال المرحلة الثانية ثم الثالثة ثم الرابعة . أي أن الاكتساب يكون له دور إما إيجابي أو سلبي أو كلاهما بدرجات متفاوتة عند كل عمل يتم إنجازه . لتؤثر هذه المرحلة على مرحلة التحويل- التطبيق و مرحلة الأداء و مرحلة الجودة .

و بناء عليه فكما أنتجت المرحلة الأولى وهي مرحلة الاكتساب مربي موظف بخصائص فعالة وناجعة فإنه سيكون مورد بشري فعال و ناجح في مرحلة التحويل . فيكون يحوز على قدرات علمية تمكنه من تحويل ما اكتسبه من مهارات و معارف . و في هذه المرحلة يدخل المربي في دائرة المربي العارف . ثم ينتقل إلى التوظيف بعد التكوين ليقوم بتحويل ما يمتلكه من معارف . ليحقق نسبة مرتفعة من تنفيذ مخرجات المقاييس عمليا بمؤسسات الشباب سواء في المنصب الأصلي أو النوعي أو التمثيلي. ثم ينتقل إلى مرحلة الأداء و مرحلة الجودة . و كل مرحلة لها مؤشرات و أهدافها الموضوعية بدقة ووضوح وموضوعية. و ارتباطا به، فإن :

- A. المربي الذي يمتلك معارف عند خروجه من مرحلة الاكتساب يسمى : المربي العارف.
- المربي الذي يقوم بتحويل و تطبيق هذه المعارف في مرحلة التحويل يسمى : المربي المنفذ .
- B. المربي الذي يقوم بتطبيق المعارف و تكيفها دون أخطاء في مرحلة الأداء يسمى : المربي الأدائي.
- C. المربي الذي يقوم بتحويل و تطبيق و تكيف المعارف ثم يستخدم خبراته الفردية و خبرات زملاءه ليتم إنجاز تفاصيل الأعمال دون أخطاء يسمى المربي : المربي ذو الجودة.
- D. المربي الذي لا يقوم بالتحويل و لا التطبيق و لا يستعين بخبرات زملاءه لكنه يستخدم قدراته الشخصية و ينجز الأعمال بنجاعة و ينجز أعمالا غير موضوعية كهدف لإنجازها يسمى: المربي المبتكر.

و بناء على هذه القاعدة المنطقية فإن ما تؤكدته نتائج الجدول رقم ك24 هو أن نسبة 53.9 % من المربين الموظفين أثناء مرحلة التحويل يعتمدون على عامل مخفي هو : عامل القدرات الفردية. لإنجاز الأعمال الوظيفية بمؤسسات الشباب . فعامل القدرات الفردية الذي يستخدمه المربي يتكون من خبراته الفردية و خبرات زملاءه التي سبق أن إكتسبها عمليا . وهذه

النسبة عالية تؤكد أن المرابي لا يعتمد على معارف التكوين أثناء مرحلة التحويل . وهذا شرح انعكاسي في نجاعة مقاييس التكوين أثناء مرحلة التحويل. كما يعتبر نقطة قوة لدى المرابي الموظف الذي يعتمد على قدراته الفردية . إذا كان ما ينتج عنها من أخطاء أقل من ما ينتج عنها من درجة نجاح.

أي أن تكون نسبة الأخطاء اقل من 1/3 . أي أقل أو توازي نسبة أخطاء 11 % . الناتجة عن تقسيم نسبة 33 % على ثلاثة. بينما نسبة النجاح تكون تفوق 33 % نجاح عند اعتماد قدراته الفردية فقط . وهي نسبة توازي المتوسط الضعيف .

و عليه فنسبة 53.9 % اعتماد على القدرات الفردية كما هو موضح في الجدول الإحصائي ك24 (80) تؤكد فعليا أن نصف المرابين يوجدون في دائرة المرابي الأدائي. أي انهم يحوزون على خاصية المرابي الأدائي ظاهرا.

لكن الملاحظ عمقا فإن استخدام المرابي لقدراته الفردية يكون عند نقطة : النجاح في المسار المهني. كما هو مبين في الجدول ك24 .

و بناء عليه ، فمفهوم المرابي الموظف الناجح عند المرابين ليس هو من ينجز أعماله كلية و بدقة و يضيف إليها الجديد . بل المرابي الناجح هو الموظف الذي يحصل على ترقيات وظيفية و مناصب تمثيلية و نوعية و تكون له علاقات إيجابية مع زملاءه ومع مؤسسته و لا تكون عليه عقوبات اجتماعية أو مؤسسية داخلية و ينجز واجباته التي كلف بتنفيذها . وعليه يستطيع المرابي أن يسير مدة خدمته الوظيفية دون صراعات و لا عقوبات ليحقق النجاح المهني بقدراته الفردية. و التي تعتبر نقطة غامضة تحتاج إلى دراسة منفصلة.

ومنه فإن نسبة 53.9 % لا تؤكد فعليا و كليا أن المرابي يوجد في حيز : المرابي الأدائي. بل نسبة $3 \div 53.9 = 17.96\%$. أي أن المرابي يستخدم خبرة زملاءه و خبرة مؤسسته و خبرته هو .

(80) أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم ك24 المعنون : نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل ؟. ص714

A-وعليه فنسبة المربين الموظفين الأدائيين الفعلية هي : 17.96 % من المجموع الكلي للمربين الموظفين عبر التراب الوطني . وهذا يعتبر شرخ واسع يمس الموارد البشرية بقطاع الشباب و الرياضة .

17.96 % نسبة المربين الأدائيين

و يؤكد وجود نسبة 82.04 % من الموظفين غير أدائيين. في حالة خمود ناتجة عن ضعف تمكينهم و استغلال مجهودهم الوظيفي بسبب عوامل السياق 12 المذكورة سابقا أو عوامل سياق أخرى لم تحدها الدراسة. و ناتجة كذلك عن عدم امتلاك الموظف ذاته لخاصية الأداء الوظيفي. وعليه يوجد عاملين مخفيين هما :

1.عوامل السياق 2. عامل الإفتقاد الذاتي للخاصية .

B-وعليه فإن نسبة المنفذين هي : 53.9 - 17.96 = 35.94 % . أي نسبة 35.94 % تمثل النسبة الفعلية للمربين المنفذين . و هذا يؤكد أن المربين الخريجين المنفذين في مرحلة التحويل ضعيفة .

أي أن في كل 464 موظف يوجد فقط 36 موظف يقوم بتنفيذ الأعمال بناء على مهارات و معارف اكتسبها من المعاهد أو من خارجها .

35.94 % نسبة المربين المنفذين

C- كذلك فإن نسبة المربين المبتكرين هي : $3 \div 17.96 = 5.86$ % . أي من بين 464 موظف مربي يوجد 6 مربين مبتكرين أو يحملون الروح الابتكارية في مرحلة التحويل . وهذا يؤكد أنه يوجد مربين مبتكرين أثناء دخول المربين كموظفين جدد لمرحلة التحويل . و مبتكرين يعني أنهم يحملون خصائص الروح الابتكارية في إنجاز الأعمال⁽⁸¹⁾ . ومن بين ما يحملونه كما يؤكد الجدول هو استخدام القدرات الشخصية .

5.86 % نسبة المربين المبتكرين

⁸¹) Unitar ; manuel pratique du formateur. Chapitre créativité. formation et accompagnement a l'entrepreneariat des jeunes diplômés en Algérie .1619.2014. 1 Ed . p12.

D- و بناء عليه فإن نسبة المربين العارفين. أو المربي العارف هي: $100 - (5.86 + 35.94) = 17.96$

40.24 % نسبة المربين العارفين

وارتباطا بحقيقة وجود المربي العارف والمربي المنفذ و المربي الأدائي و المربي المبتكر يتضح في الجدول رقم ك19 تحت مؤشر استخدام المربي لقدراته الشخصية : إذ تبين النتيجة أن نسبة 19.2 % من المربين يستخدمون قدراتهم الشخصية الناتجة عن خبراتهم الفردية و خبرات زملاءهم وابتكارهم الخاص⁽⁸²⁾.

أي أن نسبة 19.2 % $\div 3 = 6.4$ % وهي نسبة المربي الابتكاري الموازية لنسبة المربي الابتكاري الموجودة في الجدول رقم ك24 وهي 5.86 %.

وأن نسبة المربي الأدائي في الجدول رقم ك19 هي : $(19.2 - 6.4) + 24.4 \div 2 = 18.6$ % مربي أدائي. وهي نسبة المربي الأدائي الموازية لنسبة المربي الأدائي الموجودة في الجدول رقم ك24 وهي 17.96 %.

18.6 % مربي أدائي

وأن نسبة المربي المنفذ في الجدول رقم ك19 هي : $(19.2 + 24.4 + 11.2) - 17.96 = 36.84$ % مربي منفذ. وهي نسبة المربي المنفذ الموازية لنسبة المربي المنفذ الموجودة في الجدول رقم ك24 وهي 35.94 %.

36.84 % مربي منفذ

و بناء عليه فإن نسبة المربين العارفين . أو المربي العارف هي: $100 - (6.4 + 18.6) = 38.16$ %

38.16 % مربي عارف

⁽⁸²⁾ أنظر نتائج الجدول الإحصائي رقم ك19 . المعنون : أذكر بعض الأعمال التي نفذتها في مؤسستك بالإعتماد على قدراتك الشخصية. ص698

5. مخرجات المحتوى و المنصب النوعي والتمثيلي :

إن كل تنظيم رسمي تتكون تركيبته من وظائف و أدوار مرتبطة ببعضها لتشكّل ما يسمى بالمخطط الهيكلي Organigramme plan . هذا المخطط يتضمن المناصب الأصلية للمربي و مهامها . كما يتضمن التراتبية في المهام المبنية على تراتبية الوظائف. وبناء عليها تتشكل مجموعات الأدوار البنوية المتجسدة في المهام التفصيلية التي ينجزها هذا المربي في هذه الرتبة و لا ينجزها مربي آخر برتبة أخرى. و كل هذه الأدوار تشكل بنى مقسمة على الوظائف التراتبية الأصلية في ترابط و تكامل. وأي ضعف في إنجاز بنية يكون الانعكاس على بنية أخرى. و قد يكون الانعكاس سلبي بدرجات أو إيجابي بدرجات . كما قد يكون انعكاس مغلق أو متسلسل أو منقطع حسب درجة ارتباط البنيات واستقلاليتها .

و الجدير بالذكر أن المخطط الهيكلي للتنظيم الرسمي يتضمن كذلك المنصب النوعي . و الذي هو مجموعة مهام مثله مثل المنصب الأصلي يتضمن حزم من الأدوار لتطبيقها في صورة إنجاز أعمال تفصيلية . و مفهوم المنصب النوعي هو مفهوم علم التسيير . فاجتماعيا يتضمن أدوار ليست أكبر و لا أصغر من أدوار المنصب الأصلي و إنما لاحتوائه على أدوار مختلفة عن أدوار المنصب الأصلي. وهي المراقبة و المتابعة و الإشراف و التفتيش و ربط مجموعة وظائف ببعضها .

ولهذا يعتبر مجموعة مناصب أصلية تراتبية يؤديه المربي الموظف الذي ينتمي إلى درجة المربي الابتكاري و درجة المربي الأدائي و درجة المربي المنفذ و درجة المربي العارف. و الدراسة لا تركز على الطريقة التي تمنح بها المناصب النوعية للمربين و لا على ظروف منحها. بل تركز على دور مقاييس التكوين في إنجاز الأدوار التفصيلية عندما يكون أي نوع من المربين يتقلد منصب نوعي.

A. المناصب النوعية و التمثيلية و شرح الإعتماد:

فما تؤكد نتائج الجدول الإحصائي رقم ك18⁽⁸³⁾ يبين أن المرين الذين تقلدوا مناصب نوعية أو يتقلدونها في فترة الدراسة قد أنجزوا واجباتهم بالمنصب النوعي بناء على معارف حصلوها من المعاهد الوطنية بنسبة 3.2 % بدرجة أكبر من 75% . بالإضافة إلى نسبة منهم تقدر بـ 15.9 % تستخدم معارف المقاييس في منصبها الأصلي بدرجة من +25 إلى +50 % وفقا لمحور التقييم الخماسي .

وهذا ما ينتج عنه مجموع : (3.2+) + (15.9+) = -19.1 % نسبة استخدام معارف المقاييس في المنصب النوعي .

في مقابل ذلك فإن أغلبية المرين الذين سبق أن تقلدوا مناصب نوعية أو يتقلدونها لم يستخدموا معارف المقاييس في إنجاز الأدوار البنائية و البنيوية بالمنصب النوعي وذلك بنسبة 31.0 % بدرجة عالية أكبر من -75 % و نسبة 36.6% بدرجة متوسطة تساوي من -25 إلى -50% .

وهذا ما ينتج عنه مجموع : (-36.6) + (-31.0) = -67.6 % نسبة عدم استخدام معارف المقاييس في المنصب النوعي .

ومع إضافة نسبة المحايدين الغامضة و السلبية والمقدرة بـ -13.1% يصبح المجموع : (-13.1) + (-67.6) = 80.7 % نسبة عدم استخدام معارف المقاييس في المناصب النوعية .

و عليه فالمناصب النوعية ينجز المرين أعماله فيها بعيدا عن معارف ومهارات المقاييس بنسبة 80.7% . وهذا في مرحلة التحويل . هذه المرحلة لا يوجد بينها وبين مرحلة الاكتساب فارق زمني واسع . بل هي مرتبطة بمرحلة الاكتساب مباشرة .

وهذا يعني أن شرح ضعف معارف المقاييس ومهاراتها في الاستخدام التطبيقي لإنجاز الأعمال الوظيفية ليس فقط في المنصب الأصلي بل حتى في المنصب النوعي و مباشرة بعد تخرج المرين .

⁸³) أنظر الجدول الإحصائي التحليلي رقم ك18 بالملاحق . المعنون : بمنصبك النوعي هل أنجزت فيه واجباتك باستخدام

وهذا يعني أن هذا الكم الكبير من المناصب النوعية هو خارج مجال برنامج التكوين العالي إما بمقاييس التكوين وإما بمحاور وإما بتدريبات . وهذا يعتبر شرخ له دور سلبي على المرين الموظفين الذين يتقلدون مناصب نوعية يدفع بهم إلى الوقوع في الأخطاء الوظيفية أو تركها للمنصب النوعي. كما له تأثير سلبي قوي على النوع : المرين العارفين، الذين لا يتقلدون مناصب نوعية . فيدفع بهم إلى عدم المخاطرة في تقلد المنصب النوعي رغم وجود الرغبة لتقلده . كما له تأثير سلبي على المدى المتوسط و المدى البعيد عندما يصل المرين إلى مرحلة الأداء من 11-20 سنة.

إذ يتقلص عدد المرين الراغبين في تقلد المناصب النوعية كما يتقلص عدد الذين يتقلدونهم تحت ضغط الوقوع في الأخطاء الوظيفية . و يمتد هذا التأثير السلبي مع المرين ليصل إلى مرحلة الجودة من 20 سنة فما فوق. أي حتى السنة الأخيرة من مدة إنهاء الخدمة 32 سابقا و حاليا 60 سنة. إذ يتقلص عدد المرين أكثر الراغبين في تقلد المناصب النوعية لأول مرة و يتقلص معه الذين يتقلدونهم .

وهذا شرخ أن تكون مناصب نوعية خامدة دون أن يوجد من يتقلدها و من فيها له الرغبة في الخروج منها ومن خرج منها ليست له الرغبة في معاودة تقلدها .

وعليه فالمنصب النوعي بأدواره التفصيلية له حاجة الحصول على مرين بمقدرته أن ينجز أدواره . لكن يصطدم بوجود نسبة قليلة من النوع : المرين الابتكاري قليلة بنسبة 6.4 % التي لا يمكنها تغطية كل المناصب النوعية. هذه الفئة من المرين بمقدورهم تقلد أي منصب نوعي و إنجاز أدواره دون الوقوع في نسبة عالية من الأخطاء ودون الاعتماد على خبرات زملاءهم و لا معارف ومهارات المقاييس .

ولكون هذه النسبة واقعا قليلة لا يمكنها أن تغطي إلا عدد قليل من المناصب النوعية مضافة لمناصبها الأصلية . فإنه يتبقى عدد كبير من المناصب النوعية دون تغطية أي مناصب نوعية خامدة . فيضطر المنصب النوعي إلى اللجوء إلى المرين من النوع الأدائي ليغطي حاجته بنسبة 18.6 % . لكن يتبقى عدد واسع من المناصب النوعية خامدة . فيلجأ إلى استخدام المرين من النوع : مرين نفذ بنسبة 36.84 % . وعليه يصبح المجموع هو : 61.84 % من المرين يستخدمون لتغطية وإشباع حاجات أدوار المناصب النوعية.

ورغم ذلك تبقى نسبة 39.16 % غير مغطاة فيستخدم المرين من النوع : المرين العارف. هذا النوع لا يملك القدرة على التنفيذ و لا يملك قدرات شخصية و لا يملك الثقة بالنفس . وعليه ينتج الأخطاء بدرجة عالية و يعتمد على زملاءه ليس في الأعمال الجماعية فقط بل حتى الأعمال الفردية التي ملزم أن يقوم بها هو فرديا فانه يستخدم أداء الجماعة لإنجاز أعماله الفردية .

وارتباطا به فهذه الانعكاسات ناتجة عن العامل الأول وهو : ضعف مقاييس التكوين . و بتدخل العوامل المحيطة الكامنة و الظاهرة فان إنجاز أدوار المنصب النوعي و إشباع حاجاته تمر من مرحلة الفراغ ثم مرحلة الإعتقاد الصحيح ثم مرحلة الإعتقاد الخاطئ ثم ينتهي به التطور و التغيير إلى مرحلة الخمود . أي وجود منصب نوعي إما فارغ و إما يتقلده المرين من النوع : العارف.

و ما يؤكد وجود العوامل المحيطة الكامنة التي تؤثر في إنجاز الأعمال لدى الموظفين هو نتائج الجدول رقم ك25⁽⁸⁴⁾ . إذ تبين النتائج أن العامل المخفي و المتمثل في بيئة مؤسسة الشباب ، عامل له دور تأثيري بنسبة 50.9 % على الموظفين في إنجاز أعمالهم و في تطبيق معارفهم و مهاراتهم التي اكتسبوها سواء بالمناصب النوعية أو بالمناصب الأصلية .

و عليه لم يعد العامل الظاهر وهو الإعتقاد على القدرات الشخصية بنسبة 37.9 % كعامل له تأثير قوي لإنجاز الأعمال خارج عامل مقاييس التكوين أو العامل الظاهر المتمثل في الاعتماد على خبرات الزملاء بنسبة 11.4 % . بل العامل المخفي و الكامن المتمثل في : عامل بيئة المؤسسة . و العامل الذي يمكن المرين إيجابا في إنجاز أعماله بنسبة 50.9 % . و يساهم سلبا في أضعاف نسبة إنجازها بنسبة 50.9 % .

⁽⁸⁴⁾ أنظر الجدول الإحصائي التحليلي رقم ك25 بالملاحق .المعنون : ما العامل الذي يسمح لك بتطبيق المعارف و المهارات في العمل؟. ص715

7. مخرجات المحتوى و شرح المسار الوظيفي للمربي الموظف :

A. شرح التشريع و المسار الوظيفي للمربي :

إن المسار الوظيفي للمربي بمختلف الرتب يحدده عامل محيط وهو عامل التشريع . إذ يحدد القرار الوزاري المشترك 3-99⁽⁸⁵⁾ شروط ترقية رتبة مربي الشباب إلى رتبة مربي رئيسي في الشباب . تحت شرط الترقية الاختيارية الداخلية و شرط الترقية عن طريق مسابقة مهنية . و المدة التي يقضيها رتبة مربي شباب في التكوين هي 3 سنوات و المدة التي يترقى فيها إلى رتبة اعلى وهي رتبة مربي رئيسي في الشباب هي 10 سنوات . بينما شرط الترقية عن طريق التكوين غائبة .

أما، ترقية مربي رئيس في الشباب إلى رتبة مستشار فتكون تحت شرط : الترقية الاختيارية الداخلية دون تكوين . أو الترقية عن طريق مسابقة .دون تكوين كذلك . أو الترقية عن طريق تكوين مدته 5 سنوات. يعني شرط التكوين غائب في حالتي الترقية الأولى و الثانية. والمدة التي يبقيون فيها هي أدمية 10 سنوات عمل للترقية في الحالة الأولى و الثانية.

أما الترقية من رتبة مستشار في الشباب إلى رتبة مستشار رئيسي في الشباب. فتكون أما بترقية داخلية دون تكوين و إما بترقية عن طريق مسابقة ودون تكوين كذلك. و المدة التي يبقيون فيها كأدمية للترقية في الحالتين هي : 10 سنوات عمل.

أما الترقية من رتبة مستشار شباب رئيسي إلى رتبة مفتش في الشباب فتكون تحت شرط تكوين مدته 2 سنة و أدمية 10 سنوات عمل .

وعليه فإن المسار الوظيفي للمربي بمختلف الرتب يخضع إلى عامل محيط سلبي يؤثر في امتلاكه للمعارف و المهارات و يؤثر في تحويله لها و يجعل من الموظف موظف خامد.

⁽⁸⁵⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قرار وزاري مشترك مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1420 الموافق

3 أكتوبر 1999 يحدد برامج المسابقات على أساس الإختبارات و الإمتحانات و المهنية للإلتحاق بالأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة

بسبب العامل المخفي أول : 10 سنوات أقدمية و العامل المخفي الثاني الترقية الداخلية
والعامل المخفي انعدام الترقية بالتكوين الفعلي .
و عليه فالجدول رقم 40 يبين غياب التكوين عند كل ترقية و المدد المشروطة للترقية
الطويلة . وهذان عاملان يبقيان المرين في نوع المرري العارف و لا يمكنهم تجاوز هذا النوع
وهذه المرحلة .

جدول رقم 40 يبين نسبة % غياب التكوين في المسار الوظيفي للمربي⁽⁸⁶⁾

نسبة الارتكاز الرتب الوظيفية	التكوين الأولي	مدة الترقية الاختيارية	مدة الترقية بمسابقة	شرط التكوين	نسبة الارتكاز على التكوين
مربي شباب	3 سنوات	10 سنة أقدمية	10 سنة أقدمية	غائب	20 % = 6.4 خلال 32 سنة
مربي رئيسي في الشباب	4 سنوات	10 سنة أقدمية	10 سنة أقدمية	غائب	20 % = 6.4 خلال 32 سنة
مستشار شباب	5 سنوات	10 سنة أقدمية	10 سنة أقدمية	غائب	20 % = 6.4 خلال 32 سنة
مستشار رئيسي في الشباب	غائب	10 سنة أقدمية	10 سنة أقدمية	غائب	00 %
مفتش شباب	غائب	10 سنة أقدمية	10 سنة أقدمية	2 سنة	20 % = 6.4 خلال 32 سنة

جدول من إعداد الباحث

وعليه فإن المسار الوظيفي للمربي يرتكز على :

أولا . دبلوماته وظيفية و ليست علمية لغياب التكوين

ثانيا . مدة عشر سنوات أقدمية موضوعة اعتباريا . وتتكون من : سنة خبرة $2 \times 2 = 2 +$ مدة التكوين لكل

رتبة $2 \times 10 = 20$ سنوات أقدمية . أي أن

1. مربي الشباب : كي يترقى إلى مربي رئيسي فإن حساب 10 سنوات أقدمية له كانت اعتبارية و تم

تركيبها كما يلي:

⁽⁸⁶⁾ الجريدة الرسمية الجزائرية :مرسوم تنفيذي رقم 10-07 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة .

(3سنوات تكوين $=2 \times 6$ سنوات) + (1 سنة فترة تجريبية لرتبته القديمة مربي شباب $2 \times 2 = 2$ سنة) + (1 سنة فترة تجريبية لرتبته الجديدة مربي رئيسي في الشباب $2 \times 2 = 2$ سنة). أي 6 سنة + 2 سنة + 2 سنة = 10 سنوات .

وهذا يؤكد أن مدة 10 سنوات أقدمية كان اعتباريا و بعيدا عن معيار شرط اكتساب معارف و مهارات عن طريق عامل التكوين . وهذا ما صنع نسبة كبيرة من المربين العارفين أثناء مرحلة التحويل و نسبة كبيرة من المربين المحايدون الغامضة و نسبة قليلة جدا من المربين الأدايين و نسبة قليلة جدا من المربين الابتكارين. وهو شرح كبير.

2. مربي رئيسي في الشباب : كي يترقى إلى مربي رئيسي فان حساب 10 سنوات أقدمية له كانت اعتبارية و تم تركيبها كما يلي:

(4 سنوات تكوين $2 \times 8 = 8$ سنوات) + (1 سنة فترة تجريبية لرتبته مربي رئيسي في الشباب = 1 سنة) + (1 سنة فترة تجريبية لرتبته الجديدة مستشار في الشباب = 1 سنة). أي 8 سنوات + 1 سنة + 1 سنة = 10 سنوات .

وهذا يؤكد أن مدة 10 سنوات أقدمية كان اعتباريا كذلك و بعيدا عن معيار شرط اكتساب معارف و مهارات عن طريق عامل التكوين . وهذا ما صنع نسبة كبيرة من المربين العارفين أثناء مرحلة التحويل و نسبة كبيرة من المربين المحايدون الغامضة و نسبة قليلة جدا من المربين الأدايين و نسبة قليلة جدا من المربين الابتكارين. وهو شرح كبير.

مستشار في الشباب : كي يترقى إلى مستشار رئيسي فإن حساب 10 سنوات أقدمية له كانت اعتبارية و تم تركيبها كما يلي:

(5 سنوات تكوين $2 \times 10 = 10$ سنوات) أي 10 سنوات في الحالة العادية. أما الحالة غير العادية هي إضافة (1 سنة فترة تجريبية لرتبته القديمة مستشار في الشباب = 1 سنة) + (1 سنة فترة تجريبية لرتبته الجديدة مستشار رئيسي في الشباب = 1 سنة) وعليه + 1 سنة + 1 سنة = 12 سنوات

وهذا يؤكد أن مدة 10 سنوات أقدمية في الحالة الأولى أو مدة 12 سنة في الحالة الثانية كان اعتباريا كذلك و بعيدا عن معيار شرط اكتساب معارف و مهارات عن طريق عامل التكوين .

وهذا ما صنع نسبة كبيرة من المرشحين العارفين أثناء مرحلة التحويل و نسبة كبيرة من المرشحين المحايدون الغامضة و نسبة قليلة جدا من المرشحين الأدائيين و نسبة قليلة جدا من المرشحين الابتكاريين. وهو شرح كبير.

3. مفتش في الشباب : كي يترقى إلى مفتش شباب فان حساب 10 سنوات أقدمية له كانت اعتبارية و تم تركيبها كما يلي:

(2 سنوات تكوين = 2 سنوات) + أن تكون برتبة مستشار رئيسي سنوات . و يعني تكرار الحالة غير العادية (10 سنة أقدمية في رتبة مستشار في الشباب =10 سنة) وعليه (2 سنة تكوين + 10 سنة أقدمية) =12 سنة.

وإذا طرحنا 2 سنة تكوين من 12 سنة . تكون النتيجة = 10 سنة .

وهذا يؤكد أن مدة 10 سنوات أقدمية في الحالة الأولى أو مدة 12 سنة في الحالة الثانية كان اعتباريا كذلك و بعيدا عن معيار شرط اكتساب معارف و مهارات عن طريق عامل التكوين. وهذا ما صنع نسبة كبيرة من المرشحين العارفين أثناء مرحلة التحويل و نسبة كبيرة من المرشحين المحايدون الغامضة و نسبة قليلة جدا من المرشحين الأدائيين و نسبة قليلة جدا من المرشحين الابتكاريين. وهو شرح كبير.

و يؤثر في المسار الوظيفي للمربي عوامل مكشوفة تخص ضعف مقاييس التكوين أثناء مرحلة الاكتساب المحددة في الجدول رقم س23 و منها العوامل المحيطة الكامنة المحددة في الجدول رقم ك24 و ك19

كما أن هناك عوامل محيطة مخفية لها دور قوي في تحديد المسار الوظيفي للمربي غير مذكورة في الجداول التحليلية ومنها عامل التشريع الذي يصنع مربي عارف ثم مربي خامد خلال المسار المهني في مرحلة التحويل.

وهذا ما جعل المربي لا يحقق إشباع وظيفي إلا بقدراته الشخصية و ليس بعامل التشريع و يحقق إشباع في منصبه النوعي و التمثيلي بقدراته الشخصية و ليس بعامل المقاييس . وهذا ما دفع به إلى طرح حاجاته منها تغيير مقاييس التكوين و تعويضها بمقاييس جديدة تطلبها حاجات الوظيفة و حاجاته هو، كما هو مبين في الجدول رقم س41 و س32. صفحة 698 و صفحة 698.

النتيجة :

- 1 . شرح المسار الوظيفي للمربي لا يركز على التكوين بنسبة 92.30 %
- 2 . نقطة قوة . المسار الوظيفي للمربي يركز على التكوين بنسبة 8.70 %
- 3 . مستشار رئيسي في الشباب مساره الوظيفي 00 % تكوين .

B- شرح التكوين و المسار الوظيفي للمربي:

إن وجود نسبة تمكين قدرت بـ 44.50% بينما نسبة عدم تمكين قدرت بـ 56.50 % في الجدول س23 ينتج أسئلة هي :

أولاً. إن وجود نسبة كبيرة من المقاييس لا تمكن المربين . فكيف إذا يتم حساب عدد المواد التي يمكن تغييرها وعدد المواد الجديدة التي يمكن إضافتها.

ثانياً. هل المشكل في نقص المواد ضمن حزمة المقاييس أم أن المواد موجودة لكن لا يتم تأديتها بفعالية من قبل بسبب العوامل السلبية المحيطة. أم أن المقاييس الموجودة غير مهمة أصلاً دون إصاق العوامل المحيطة .

وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم س44⁽⁸⁷⁾ أن نسبة 36.2 % من الموظفين أكدوا أنهم يحتاجون لمادة واحدة فقط موجودة في مقاييس التكوين التي سبق و أن درسوها . و بالإضافة إلى وجود نسبة 30.4% من الموظفين أكدوا أنه ميدانيا يحتاجون لمادتين أي مقياسين فقط من حزمة المقاييس التي سبق وأن درسوها في المعاهد الوطنية .

كذلك تؤكد نسبة 33.4 % أنهم يحتاجون ثلاث مواد فقط في وظيفتهم من بين حزمة المقاييس المدرسة في المعاهد وعددها يفوق 23 مقياس .

⁸⁷ (أنظر الجدول رقم س44 بالملاحق. المعنون : المواد التي تحتاجها في الميدان الموجودة في البرنامج الرسمي .ص701

كما تؤكد ذلك نتائج الجدول رقم س41⁽⁸⁸⁾ مفاده: هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها . إذ تبين النتيجة أن نسبة 70.9 % من المرين يؤكدون أن حاجات وظائفهم تتطلب مقاييس تكوين جديدة. وهي نسبة عالية تبين أن المقاييس التي يحتاجونها هي بنسبة 30 % فقط.

و بناء عليه فعدد المقاييس التي يحتاجونها المرين في الميدان هي : $1+2+3 = 3$. أي 100 % من المرين الموظفين يحتاجون لمادتين فقط في الميدان.

وعليه فإنه يوجد فعلا عدد 21 مقياس غير مهم . وهو عدد كبير من المواد غير المهمة و الإستغناء عنها أحسن لأنها لا تشبع حاجات الوظيفة ولا حاجات المرين ولا حاجات المؤسسة و لا حاجات المنصب النوعي و المنصب التمثيلي وليس لها إرتباط بالوظيفة . فهي مقاييس منها ما يصنف ضمن المقاييس المعرفية . ومنها من لا يتضمن معارف ومهارات ذات جودة . ومنها من وضع لملا لتعبئة حزمة المقاييس أكثر لتصبح أكثر خشونة بزيادة عددها . أي للإطلاع فقط.

فالمرين يعتمد على وضع هذا المقياس في خانة المهم وذاك في خانة غير المهم بناء على معيار قوي وهو درجة إشباع حاجته في الوظيفة و درجة إشباع حاجة الوظيفة و إشباع حاجة المنصب النوعي و المنصب التمثيلي.

و عليه فلا تهم المرين الموظف العوامل المحيطة السلبية حول المقاييس . فالمقياس المهم عند المرين إن كان بين عوامل محيطة سلبية يصبح غير مهم . لأن حاجاته الوظيفية لم تشبع . ولهذا انتقى مقياسين أو مادتين مهمتين فقط.

وما تؤكد ذلك نتائج الجدول رقم س45⁽⁸⁹⁾ أنه فعلا التكوين محتاج لمواد تكوين جديدة توضع في برنامج التكوين بالمعاهد . مواد لها علاقة بالمناصب النوعية و المناصب التمثيلية و بالمصالح و بالوظيفة الأصلية ذاتها. إذ أن نسبة 30.8 % اقترحت مادة تكوين جديدة و نسبة 50.4 % اقترحوا مادتين جديدتين و نسبة 18.8 % اقترحوا 3 مواد تكوين جديدة.

⁽⁸⁸⁾ أنظر الجدول رقم س41 . المعنون : هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها. ص701

⁽⁸⁹⁾ أنظر الجدول رقم س45 بالملاحق . المعنون : يمكنك أن تقترح مواد تكوين من عندك بحرية ، ترتبط بمهن الشباب.

وعليه فإشارة اقتراح مواد جديدة فعليا بنسبة 100% لدى المرين الموظفين يؤكد أنه لا يوجد حياد في أن حزم مقاييس التكوين لا تتضمن مواد جديدة . فمجرد اقتراح المرين بإضافة ولو مادة واحدة جديدة يؤكد أنه غير محايد وحياده في بعض المؤشرات هو حياد اللامبالي أو اللا منشغل أو الحياد الإيجابي .

وعليه فالحياد الإيجابي يكون صامتا لكن لما وصل المرين إلى نقطة نهاية إثارته بعد أن مر على جميع الأسئلة وكان حياذيا وصل إلى نقطة الذروة و هي إبداء رأيه بالنتيجة النهائية وهي : تقديم مادة جديدة . كتأكيد على عدم كفاية المقاييس الموجودة .

وما يؤكد الجدول رقم س32⁽⁹⁰⁾ هو وجود نسبة 67.5% من المرين الموظفين يرون أن وظيفتهم تحتاج لمقاييس تكوين جديدة غير التي تكونوا فيها. ونفس النسبة العالية موجودة بالجدول رقم س40⁽⁹¹⁾، الذي ركز على مؤشر العدد . فالموظفين أكدوا بنسبة 54.4% أن عدد المواد التي قد سبق وأن تكونوا فيها ليسوا بحاجة إليها في عملهم. فهم بحاجة إلى عدد قليل جدا . وباقي المواد لا تحتاج إليها الوظيفة .

وما يؤكد أن الوظيفة كمؤشر تحتاج لمواد جديدة غير التي تكون فيها المرين هي نتائج الجدول رقم س41⁽⁹²⁾ مفادها: هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها؟.

إذ تؤكد النتيجة أن 52.4% من المرين يؤكدون أن وظائفهم التي هم فيها تحتاج لمقاييس جديدة . وأن مفهوم جديدة عند المرين يعني مواد تتضمن معارف ومهارات مرتبطة بتفاصيل أدوار الوظيفة سواء أكانت منصب نوعي أو تمثيلي أو أصلي . أو تكاليفات مضافة أو مبادرات أعمال مستحدثة .

كما تعني أن تكون المعارف و المهارات ليس فقط لها ارتباط بالوظيفة بل مشبعة لحاجات الموظف ذاته في الوظيفة. إذ يصطدم الموظف بعجز في إنجاز التفاصيل الوظيفية.

⁹⁰) أنظر الجدول رقم س32. المعنون : هل ترى أن وظيفتك بحاجة لمقاييس ليست التي تكونت فيها. ص698

⁹¹) أنظر الجدول رقم س40 بالملاحق. المعنون : هل عدد المواد التي قد سبق أن تكونت فيها أنت بحاجة إليها في عملك. ص702

⁹²) أنظر الجدول رقم س 41 . المعنون : هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها. ص698

و حتى المناصب النوعية و التمثيلية أو المهام المكلفين بها نتيجة عدم امتلاكهم لمعارف و مهارات مسبقة اكتسبوها من المقاييس . بسبب عدم وجود هذه المقاييس أصلا في حزمة مقاييس التكوين منها : الإحصاء التطبيقي الديموغرافيا ، البرامج الآلية للتسيير ، علم اجتماع الشباب ، علم اجتماع التنظيمات ، علم النفس العيادي ، الأمراض المعدية ، حقوق الشباب ، المالية ، المناصب النوعية ، المناصب التمثيلية ، التمثيل الدبلوماسي للشباب ، مشاريع الابتكار المتعدد القطاعات ، حقوق الإنسان و المرأة و الطفل ، إدارة المهرجانات و المناسبات و الحشود ، التدريس التطبيقي الميداني ، السياحة الشبانية ، التبادل الثقافي ، الفلك ، الآثار ، التمويل ، تسيير الإطعام و الإيواء ، تسيير المخيمات ، التنظيم السياسي الواقعي و الافتراضي ، الكوارث و النزاعات ، ورشات الإنتاج ، الأرغونوميا ، المشاركة الدولية ، إنجاز المخططات ، إنجاز ومتابعة المشاريع ، الصفقات ، الاستثمار المالي و البشري ، إدارة المخاطر ، الجمعيات ، إنتاج البرامج الآلية ، تدريب الأطفال ، مرافقة أطفال المدارس . ورشات إنتاج حرف صحية ، ورشات إنتاج حرف تقليدية ، ورشات إنتاج حرف ألبسة وقاية فلاحية وصناعية ، مشاتل إنتاج الشجر و النباتات والحبوب. الديكور. الإشهار وإنتاج الإشهارات ، التسويق Marketing ، تسيير و تقييم المهرجانات ، القيادة ، إرشاد سياحي ، تخزين و استهلاك Stock Et Consommation ، فوترة Facturation ، إدارة الجمعيات Gestion des associations ، مفاوضات Negociation ، مدينة و Cartographia ، ترميم ، هياكل تنظيمية Organigrammes des institutions ، طفولة مسعفة وذوي الاحتياجات الخاصة ، وفود ، إنشاء وتسيير المكتبات Création et gestion des bibliothèques ، مواقع افتراضية Webinar pages ، تنشيط مسرح الشارع ، تنشيط موسيقى الشارع ، رياضات نسوية داخلية.

بينما 34.1% محايد غامض و 13.6% أكدوا أن المقاييس الموجودة كافية والوظيفة لا تحتاج إلى مقاييس جديدة. والملاحظ أن هذه الشريحة 13.6% تنتمي النوع : المربي العارف. أي الذي يكتفي بما بالمقاييس .فحاجاته العليا حققها وهي الحصول على منصب بيداغوجي ثم الحصول على نصب العمل .

فلا يبالي إن بقت المقاييس لأنه ميدانيا لا يهتم ولا يتقلد المناصب النوعية و التمثيلية و يعتمد على قدرات زملاءه لإنجاز الأعمال . و لهذا يتخوف من تغيير المقاييس لأن ذلك يعيده إلى مرحلة التكوين .

8. مخرجات متطلبات المقياس :

A. الموظف و الطرائق المنهجية التطبيقية للعمل :

إن أي عمل يحتاج إلى متطلبات تطبيقه منها المتطلبات المنهجية . فبلوغ الأداء يكون بالتقنيات الأكثر تطبيقية Practical instruments هي التي ينجز بها العمل بخاصية Smart فتكون واضحة ومحددة التوقيت و سهلة التعلم و بها يتم توصيل أكبر درجة من المعلومات و المفاهيم و الأرقام . بل يتم تغيير أو تعديل مواقف و أفعال وردود أفعال و قناعات الأفراد و المجموعات عند تطبيقها في السياق الخاص بها. لأن السياق هو عنصر من عناصر مفهوم المتطلبات.

فالمربي يتعلم و يتدرب على هذه الطرائق التطبيقية في المعاهد و يحمل ما تعلمه أو لم يتعلمه إلى مرحلة التحويل. فان عجز عن تطبيق طريقة يجد نفسه مضطرا للتدرب من جديد من عند زملاءه في العمل. فيأخذ خبراتهم و يطبقها. وهنا نقطة تحول أو تغيير المربي لقناعاته أو لمعارفه ومهاراته .من التي تعلمها بالمعاهد إلى التي أخذها من زملاء العمل. وهذا ما يسمى بتغيير الموقف ضمن مقاربة K.A.P و الذي يعني تغيير القناعة تجاه شيء أو فكرة أو تعديله للتكيف و التوافق مع حاجات السياق الجديد وهو ضرورة إنجاز جزء من عمل إلزامي. وهذا ما يسمى بالتوافق مع السياق Needs Adaptation With.C.

و الجدير بالذكر أن مدة التوافق لدى المربي مع السياق الجديد أو درجات توافقه يحتاج لدراسة منفصلة. فما يهم هنا هو تغييره لموقفه أو معرفة ما المهارات و المعلومات التي يستخدمها لانجاز أعماله أثناء مرحلة التحويل و نسبتها.

و يؤكد الجدول رقم س43⁽⁹³⁾ مفاده : الورشات أثناء التكوين مكنتك الآن من التحكم في وظيفتك ؟. إذ تمكن المربي من اكتساب طريقة الورشات أثناء الاكتساب من المقاييس بنسبة 33.4% وهي نسبة ضعيفة . مقارنة بمن قالوا لم نكتسبها من المقاييس بنسبة 39.9% ونسبة محايدين غامضة قدرت ب 26.7%

⁽⁹³⁾ أنظر نتائج الجدول رقم س43 بالملاحق . المعنون : الورشات أثناء التكوين مكنتك الآن من التحكم في وظيفتك.

وعليه فالمقاييس مكنت المربي من طريقة منهجية تطبيقية نظريا ليستخدما في مؤشر :
الوظيفة أو المنصب الأصلي بالتحديد. تحت إشارات ثلاثة هي : 1. تعلم مهارات التنشيط .
2. استخدام مهارة الورشة . 3. تطبيقها في الوظيفة نظريا.

و عليه فإشارة : تعلمها في المعهد بنسبة 33.4 % . وإشارة لم نتعلمها من المعهد بنسبة
39.9 % و إشارة المحايد بنسبة 26.7 % تؤكد أن المربي فعلا تعلم من المقاييس مهارة
الورشة و لكن بنسبة ضعيفة هي 33.4 % .

فالمربي فعلا يستخدم طريقة منهجية تطبيقية تحت مؤشر مهارة الورشة كما تعلمها من
المقاييس لكن كذلك بنسبة ضعيفة وهي 33.4 % . مقابل اكتسابه مهارة الورشة من خارج
مقاييس التكوين بنسبة 39.9 % . و مقابل تطبيقه لمهارة الورشة بوظيفته بنسبة 66.6 %
بسبب دور عوامل ليست عامل مقاييس التكوين .

وهذا يؤكد الدور العالي لعوامل : مؤطري الميدان، ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل.
كما يؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين أثناء اكتساب مهارة الورشة و أثناء تحويل مهارة الورشة.
كما يؤكد الجدول رقم س33⁽⁹⁴⁾ مفاده : طريقة تسيير الورشات أعمل بها مع الأفواج بنجاحة
في مؤسسة الشباب؟ وعليه فطريقة الورشات يستخدمها المربي فعليا بنسبة فوق المتوسط
بمؤسسات الشباب قدرت بـ 68.01 % .

وارتباطا به فالمربي يستخدم يستخدم طريقة منهجية تطبيقية أولى هي مؤشر : الورشات . تحت

إشارات أربعة هي : 1. تسيير الورشات . 2. أعمل بها مع الأفواج . 3. اعمل بها بمؤسسة الشباب
4. استخدمها بنجاحة

و عليه فالإشارات : 1.2.3.4 تؤكد أن المربي اكتسبها و تدرب عليها وطبقها مع
عناصر سياق مؤسسة الشباب. وهذا يبين أن مؤطري الميدان هم من قام بتمكين المربي على

⁽⁹⁴⁾أنظر الجدول رقم س 33.بالملاحق المعنون : طريقة تسيير الورشات أعمل بها مع الأفواج بنجاحة في مؤسسة الشباب.

استخدام هذه الإشارات الأربعة بنسبة 68.01% مقابل نسبة 19.2% من مقاييس التكوين وعوامل أخرى .

وهذا يؤكد الدور العالي لعامل : مؤطري الميدان. ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل. وعامل مؤسسة الشباب . وعامل توفر عناصر سياق التطبيق . و يؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين.

و يؤكد الجدول رقم 34س⁽⁹⁵⁾ أن المربي يستخدم مؤشر النشاطات ومنها إشارة الورشات لتنشيط المنخرطين الشباب بنجاعة . لكن تعلمها أثناء تربيته الميدانية أي من عند مؤطر الميدان و ليس من مقاييس التكوين. كما أن إشارة الورشات اكتسبها من المعاهد عن طريق قدراته الفردية و من زملاءه.

وهذا يؤكد أن النشاطات بالمعاهد لا تتضمنها المقاييس بل القيام بها فرديا وجماعيا خارج أوقات الدراسة أي خارج حيز معارف و مهارات المقاييس .

وهذا يعتبر شرح أن لا تتضمن المقاييس نشاطات ضمن محاورها أو ورشات ضمن أجزاءها. فالنشاطات و الورشات كمؤشرات يستخدمها المربي بنسبة عالية سواء في وظيفته أو مع الجمعيات بنسبة 68.01% في مقابل يكتسبها من الميدان بنسبة 51% .

أي أنه يكتسب استخدام النشاطات و الورشات من المعاهد و بقدراته الفردية وقدرات زملاءه بنسبة 17% . و هذا ما يؤكد تمكين المقاييس و عدم تمكينها للمربي عندما كان طالبا أثناء فترة الاكتساب التي تظهر عدد كبير من المقاييس سواء النظرية أو المهارية -الفنية- أو العلمية و التقنية منها ما ساهم في التمكين ومنها من لم يساهم⁽⁹⁶⁾

⁹⁵) أنظر الجدول رقم س 34. المعنون : أستخدم النشاطات التي تعلمتها من الميدان لتنشيط المنخرطين الشباب بنجاعة ص.699

⁹⁶) أنظر نتائج الجدول س23 . المعنون : هذه المقاييس مكنتك أم لم تكنك بنسبة ؟ ص 255

و يؤكد الجدول رقم س 35 مفاده⁽⁹⁷⁾: المربي يستخدم يستخدم طريقة منهجية تطبيقية أولى هي مؤشر : نقطة الإعلام . تحت إشارات أربعة هي : 1. تعلم مهارات التواصل . 2. استخدام مهارات التواصل بنقطة الإعلام .

و عليه فإشارة : لم يتعلمها في المعهد بنسبة 56.3 % . وعليه فان المربي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية تحت مؤشر مهارة التواصل بنقطة الإعلام لكن اكتسبها من خارج مقاييس التكوين بنسبة 56.3 % بإشارة لا . مقابل نسبة 13.1 % من مقاييس التكوين وعوامل أخرى .

وهذا يؤكد الدور العالي لعامل لمؤطري الميدان . ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل . و يؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين .

كما يؤكد الجدول رقم س36⁽⁹⁸⁾ أن المربي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية ثانية تحت مؤشر البطاقة الفنية .

وعليه فالمربي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية هي مؤشر البطاقة الفنية تحت إشارات أربعة هي : 1. تعلم مكونات البطاقة 2. التدرب على إنجاز بطاقة 3. التدرب على تطبيق البطاقة 4. إنجاز النشاطات بالبطاقة . إذ اكتسب كيفية التطبيق الفعلي لهذه المهارة من الميدان بنسبة 78.9 % تحت إشارة تعلمتها من الميدان . مقابل 12.2 % من مقاييس التكوين و عوامل أخرى .

وهذا يؤكد الدور العالي لعامل : مؤطري الميدان . ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل . ويؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين .

⁹⁷ أنظر الجدول رقم س 35 . بالملاحق : المعنون : المربي يستخدم في نقطة الإعلام مهارات التواصل التي تعلمها في المعهد . ص 699

⁹⁸ أنظر الجدول رقم س36 المعنون : استخدم البطاقة الفنية التي تعلمتها من الميدان لإنجاز النشاطات . ص 776

كما يؤكد الجدول رقم س37 (99) أن المربي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية ثلاثة تحت مؤشر المشروع البيداغوجي. إذ اكتسب كيفية التطبيق الفعلي لهذه المهارة من إشارة الميدان بنسبة 80.0 % و من إشارات أربعة وهي : 1. تدريباته 2. ترصاته 3. تشكيل الأفواج 4. التحكم في الأفواج . وهذا يؤكد على وجود دور تأثيري إيجابي عالي لعامل لمؤطري الميدان مقابل نسبة 12.7 % لمقاييس التكوين مع عوامل أخرى تشترك معها . وهذا يؤكد الدور العالي لعامل مؤطري الميدان. ودور عامل القدرات الفردية و دور عامل زملاء العمل. ويؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين.

A. ضعف متطلبات المقاييس بالمعاهد وقوة مؤطري الميدان :

كما يؤكد الجدول رقم س38 مفاده(100) : لتسيير المنصب الذي أشرف عليه أستخدم فيه طريقة المشاركة التي تعلمتها بالميدان . وعليه فان المربي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية رابعة تحت مؤشر المشاركة. إذ اكتسب كيفية التطبيق الفعلي لهذه المهارة من الميدان بنسبة 62.7 % و ذلك تحت إشارة تعلمتها من الميدان . للتحكم في إشارة تسيير المنصب و في إشارة الإشراف على المنصب .

وهذا يؤكد على وجود دور تأثيري إيجابي عالي لمؤطري الميدان وليس لمقاييس التكوين . في مؤشر المشاركة بإشارته الأربعة : 1. التعلم ، 2. التدريب ، 3. الإشراف ، 4 . التسيير . و الإشراف على المنصب يعني المنصب التمثيلي أو المنصب النوعي . و التسيير يعني كذلك المنصبين النوعي و التمثيلي. بينما المقاييس وأماكن أخرى تقدم نسبة 20.9 % وهذا يؤكد الدور العالي لعامل لمؤطري الميدان. ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل. ويؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين.

⁹⁹ (أنظر الجدول رقم س 37 .بالملاحق : المعنون : طريقة المشروع البيداغوجي التي ترصت وتدرت عليها تساعدني على التحكم في الأفواج. ص703

¹⁰⁰ (أنظر الجدول رقم س 38. المعنون : لتسيير المنصب الذي أشرف عليه أستخدم فيه طريقة المشاركة التي تعلمتها بالميدان . ص699

كما يؤكد الجدول رقم س39 مفاده⁽¹⁰¹⁾ : أقوم بالتقييم المستمر للمنخرطين الناشطين في مؤسسة الشباب وفقا للتدريب الميداني. وعليه فان المرعي يستخدم طريقة منهجية تطبيقية خامسة تحت مؤشر التقييم المستمر لما يقوم به أو ما ينجزه . إذ اكتسب كيفية التطبيق الفعلي لهذه المهارة من الميدان بنسبة 62.9 % و ذلك تحت إشارة وفقا للتدريب الميداني بغرض التحكم في إشارة تسيير مؤسسة الشباب والتحكم في إشارة المنخرطين الناشطين .

وهذا يؤكد على وجود دور تأثيري إيجابي عالي لمؤطري الميدان بنسبة 62.9 % مقابل تأثير بنسبة 20.5 % من لمقاييس التكوين وعوامل أخرى . في مؤشر التقييم المستمر بإشاراته الأربعة : 1. تسيير مؤسسة الشباب 2. تسيير المنخرطين 3. تقييم مستمر 4. أعمال المنخرطين الناشطين. وهذا يؤكد الدور العالي لعامل لمؤطري الميدان. ودور عامل القدرات الفردية و عامل زملاء العمل في تأدية الأعمال بمنصب مدير مؤسسة شبانية ، رئيس مصلحة بالمديرية أو بديوان مؤسسات الشباب ، مندوب محلي للشباب . و يؤكد وجود شرح في مقاييس التكوين.

¹⁰¹ (أنظر الجدول رقم س 39. المعنون : أقوم بالتقييم المستمر للمنخرطين الناشطين في مؤسسة الشباب وفقا للتدريب

جدول رقم 41 يبين مقارنة درجة الإعتدال⁽¹⁰²⁾ لدى المرابي في المناصب النوعية و المناصب التمثيلية⁽¹⁰³⁾

درجة الإعتدال			
القدرات الشخصية	الخبرة	معارف و مهارات المقاييس	
30,8	44,4	24.8	مدير تنفيذي
30,8	44,4	24.8	مندوب محلي
30,8	44,4	24.8	مدير مؤسسة شباب
30,8	44,4	24.8	مدير مخيم
30,8	44,4	24.8	مسؤول مكتب أو مصلحة
30,8	44,4	24.8	رئيس جمعية

جدول من إعداد الباحث

¹⁰² أنظر الجدول رقم ع43 . المعنون : اعتمد في تسيير المناصب النوعية أو التمثيلية التي تقلدتها على خبرتي ، معارف التكوين ، قدراتي .ص725

¹⁰³ مرسوم رئاسي رقم 07-307 يحدد كفيات منح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومي .

الفصل الخامس

المخرجات، عزل الأداء الوظيفي للمورد البشري

تمهيد:

إنطلق هذا الفصل من مسألة المعالجة الإحصائية لعلاقات الارتباط وتحديد الفروق بين متغير الأداء الوظيفي مع المؤشرات 7 العامة المشتركة للمورد البشري. وهي مؤشر الجنس ، المنصب التمثيلي ، المنصب النوعي، الجمعية، الولاية، الخبرة المهنية .

و حدد البحث الشروح في الأداء للمورد البشري عبر ربط المؤشرات 7 مع الأبعاد الثلاثة وهم : الأداء الفردي ، الأداء الجماعي ، الأداء المؤسسي.

ثم إنتقل البحث إلى حساب رياضي يسمى العزل كمرحلة ثانية . عزل عناصر الأداء الفعلية وتحديد مستوياتها للمورد البشري عند كل إشارة و عند كل بعد . ثم تحديد المعدل العام للأداء. وهذه المرحلة مبتكرة من الباحث .ولم تتطرق لها البحوث في تقييم الأداء.

و لعزل عناصر الأداء ، إعتد البحث على قاعدة أساسية للأداء تسمى Base Line of Performance تحسب من نسبة 65 % .

ولكي يكون العزل صحيحا ، اعتبر البحث أن الموظفين يعملون بشكل جيد. أي أدائين كلهم. و ربط الأداء بكمية الاكتساب الذي تلقاه المربي من حزم التكوين.

و بعد إنجاز العزل في كل الإشارات و المؤشرات و الأبعاد التي تخص مرحلة الأداء أو مرحلة العزل الثانية. تحصل البحث على معدلات عامة للأداء صحيحة لكن ليست حقيقية .

و لمعرفة الأداء الحقيقي العام للمرحلة الثالثة من العزل ، انتقل البحث بربط المعدل العام للأداء بما يسمى الباناشمارك Benchmark ثم The target ثم مستوى الهوة في الأداء Gap . وهي مراحل معروفة لحساب أداء مجموعات العمل. وهذه المرحلة تستخدمها البحوث حاليا. لكنها لا تلبى حاجة البحث بحساب الأداء بدقة عالية دون بقاء أي هامش أو نسبة غامضة .

فاكتشف الباحث أن الباناشمارك الحقيقية True benchmark غير موجودة سابقا وهي التي تلبى حاجة البحث. ولم تتطرق إليها البحوث. كما لم تتطرق البحوث إلى ما يترتب عنها من نتائج معبر عنها بمفاهيم جديدة متتابعة تحصيلية . وهذا ما أدى بالباحث إلى إبتكار مفاهيم متتابعة تحصيلية هي : مفهوم True benchmark و مفهوم Benchmark gap و مفهوم True target ومفهوم True able target و

مفهوم الهوة الكلية في الأداء True PrPr. True Pr.O . True PR . global gap of performance وعليه ، حدد البحث الأداء بأنواعه ، الجزئي و العام ، المرتبط بكل بعد و إشارة و متغير بطريقة ثلاثية الأبعاد . و سمي بمرحلة النجاعة .

1. الخصائص السوسيومترية لمتغير: الأداء الوظيفي .

A. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين لحساب الصدق التمييزي

1. صدق المحتوى :

بعد صياغة الاستمارة بصورتها الأولية التامة . إذ تم عرض الاستمارة على ستة 6 محكمين من ذوي خبرة و اختصاص. حيث طلب منهم تحكيم و حكم على مدى ملائمة البنود و النسب و الأوزان و البدائل و لوحة التحكم في المؤشرات و الأبعاد و ارتباطها بالاستمارة و الفرضيات الثلاثة. إلى جانب طبيعة المفردات و الأسئلة و مدى سهولة إدراكها لدى المبحوثين. و بناء على ملاحظات المحكمين:

21- تم تعديل الأوزان إلى 3 و 5 أوزان تقابلها بدائل كيفية بناء على سلم ليكرت Lickert

22- تم شرح دور لوحة التحكم و المؤشرات في الدراسة

23- تم ربط لوحة الأبعاد و المؤشرات ببنود كل متغير ممثل للفرضيات

24- تم سحب شرط الوقت 10 دقائق ليجيب المبحوث عن كل مستوى من الاستمارة

25- تم تبسيط مفردات علمية إلى عامة ليفهمها المبحوث دون تمييع المعنى

26- تم تحديد الأوزان الكمية و البدائل الكيفية

27- حساب توزيع البنود على أبعاد كل متغير

28- تم توزيع بنود استمارة المستوى الأخير على 7 أبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي و الجودة.

2. الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): إختبار " ت " لعينتين مختلفتين

حيث تم ترتيب درجات المقياس المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم إختيار (33%) بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى (33%) حيث قدرتا في دراستنا الاستطلاعية بـ 20 مفردة عليا و 20 مفردة دنيا. بتطبيق بعد ذلك اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين . لإجراء المقارنة بينهما. و كانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي⁽¹⁾

جدول 42 يبين المقارنة الطرفية

التقنية الإحصائية الدرجات	التكرار . ن . N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة T test	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الدرجات العليا	20	2.45	0.068	-14.834	38	0.000
الدرجات الدنيا	20	2.11	0.077			

المصدر: مخرجات Spss V22

استنادا للجدول في الأعلى يتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (-14.834) عند درجة الحرية (38) الأمر الذي يدل على صدق الأداة و بالتالي تقيس ما وضعت لأجله⁽²⁾ .

⁽¹⁾. أنظر للملحق رقم 2 اختبار levenne الخاص بمتغير الأداء الوظيفي. ص655

⁽²⁾ أنظر للملحق رقم 1 الخاص بالصدق التمييزي لمتغير الأداء الوظيفي. ص655

B. الثبات : Reliability و تم قياس ثبات مقياس الأداء الوظيفي للمربي بالإعتماد على :

طريقة التباين بالتجزئة النصفية Half-Slit: لحساب الثبات و تقدير ثبات الأداة على الاستبيان ككل، استخدمت طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على أساس تقسيم درجات أفراد العينة على فقرات المقياس إلى نصفين. و قد بلغت قيمة الثبات بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان_ براون Spearman Brown (0.765) . و هي قيمة عالية و دالة مما يؤكد ثبات المقياس⁽³⁾

C. طريقة الاتساق الداخلي : ألفا كرونباخ Alfa-cronbach تم الاعتماد في حساب الثبات على معامل كرونباخ ، و قد بلغت درجة ثبات مقياس الأداء الوظيفي (0.798) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات الأداء⁽⁴⁾

2. أساليب إحصائية استخدمت للتحقق من فروض الدراسة

A. سلم ليكرت Lickert Level لتحديد الأوزان و البدائل لأسئلة الاستمارة

B. إختبار "ت" لعينة واحدة .

C. معامل ارتباط بيرسون Pearsons Correlation

D. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين.

E. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova

الفرضية المركزية: جودة مقاييس التكوين لها دورا في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين

La qualité des modules de formation et Leur rôle à la performance fonctionnel des éducateurs fonctionnaires

⁽³⁾ أنظر للملحق رقم 4 الخاص بالتجزئة النصفية Brown - superman لمتغير الأداء الوظيفي. ص65

⁽⁴⁾ أنظر للملحق رقم 3 Alfa-cronbach الخاص بمتغير الأداء الوظيفي. ص65

الفرضية 2- لمقاييس التكوين دور في الأداء الوظيفي للمربون الموظفون ؟

- II Existe Une Performance Fonctionnelle Chez Les Educateurs Fonctionnaires ?

A. نتائج مقياس ليكيرت lickert الثلاثي

الجدول رقم 43: مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكيرت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
جيد	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل بعد، وهذا ما توضحه الجداول الخاصة بقياس الأداء الوظيفي العام و النوعي.

جدول رقم 1.44 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لمتغير الأداء الوظيفي

(وصفي)

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
متوسط	63.50	0,18	2,27	2	الأداء الفردي
جيد	67.47	0,20	2,35	1	الأداء الجماعي
متوسط	61.33	0,17	2,23	3	الأداء المؤسسي
متوسط	64.10	0,15	2,28		الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات Spss V22

تحليل مقارن :

يتضح في هذا التحليل الإحصائي أن نسبة الأداء الوظيفي العام للمربين الموظفين متوسط بنسبة 64.10% . الذي يتضمن ثلاثة أبعاد من أداء فردي متوسط بنسبة 63.50% و أداء مؤسسي متوسط بنسبة 61.33% . بينما الأداء الجماعي للمربين الموظفين جيد بنسبة 67.47%. أي بمتوسط حسابي 2.35 بفارق درجتين فقط عن المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33. وهي ليست نسبة متباعدة عن نسب الأداء الفردي و الأداء المؤسسي . وهذا يعني أن نسبة الأداء للثلاثة أبعاد متقاربة و متوسطة .

تحليل وظيفي :

و يؤكد نتائج الجدول رقم 2.2 درجة القيمة المتوسطة للأداء الوظيفي العام للمربين الموظفين بدرجة ارتباط دالة بين بعد الأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي مع متغير الأداء الوظيفي بدلالة إحصائية تساوي 0.000 جزئية لكل بعد. و بدلالة كلية للمتغير تساوي 0.00 . و قيمة " ت " كلية تساوي 39.231 .

وعليه فالأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي لهم علاقة و دور في إنتاج الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب.

B. اختبار ت لعينة واحدة :

جدول رقم 2.44 بين نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي (دال أو غير دال)

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	البعد
دال	0.000	463	32.585	الأداء الفردي
دال	0.000	463	37.537	الأداء الجماعي
دال	0.000	463	28.805	الأداء المؤسسي
دال	0.000	463	39.221	الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات Spss V22

من خلال الجدول نجد أن قيمة "ت" عند متغير الأداء الوظيفي قدرت بـ 39.221 عند درجة حرية قدرها 463 وكانت الدلالة الإحصائية Sig أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2,28 بفارق تحت المتوسط قدر بـ 0.5 وانحراف معياري قدره 0,15 وهذا يثبت وجود الأداء الوظيفي بدرجة تحت المتوسط لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية⁽⁵⁾.

C. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation :

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن مدى ارتباط الفرضية الثانية وهي الأداء الوظيفي بالفرضية الأولى وهي مقاييس التكوين عند مستوى "ت" Sig بـ 0.000 وهو إرتباط قوي . وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائياً وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله.

كما أنها في ارتباط مع الفرضية الثالثة و هي الجودة عند مستوى "ت" Sig بـ 0.000 وهو إرتباط قوي . وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائياً وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله كذلك. و ما يؤكد الصدقية⁽⁶⁾ هو :

⁽⁵⁾ أنظر للملحق رقم 1-44. لإختبار "ت" لعينة واحدة و الملحق رقم 2-44 لنتائج اختبار "ت" لعينة واحدة رقم 2-6 .

⁽⁶⁾ أنظر للملحق رقم 63 اختبار معامل بيرسون . مصفوفة ارتباط 6 متغيرات . ص661

D. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين ثنائي لمتغير الأداء الوظيفي:

يبين الجدول الاستدلالي أن مستوى "ت" عند Sig 0.000 . وهو قوي وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation .

هذا يعني أن درجة ارتباط الأداء الوظيفي مع المتغير الأول : مقاييس التكوين و المتغير الثالث :

الجودة . ارتباط قوي . كما يبين الجدول وجود ارتباط قوي وفق معامل إرتباط بيرسون Pearson

correlation⁽⁷⁾ بين المتغير: الأداء الوظيفي للفرضية الثانية مع أبعاده الأربعة وهي : بعد الأداء

الفردى ، بعد الأداء الجماعي ، بعد الأداء المؤسسي . عند درجة "ت" Sig 0.000 . كما يبين مستوى

ارتباط متغير الأداء الوظيفي مع مرحلة الاكتساب و مرحلة التحويل عند درجة "ت" Sig 0.000

و بناء عليه فإن مستوى "ت" الجيد 0.000 يؤكد أن جميع العبارات الموضوعية في تكامل و تفي

بغرض الإلمام بالفرضية الأولى و تفي بغرض استجابة المبحوثين لعبارات متغير مقاييس التكوين .

⁷) أنظر للجدول رقم 64 بالملاحق. اختبار "ت" لعينتين مختلفتين .مصنوفة الإرتباط الشاملة Matrix لـ 11 بعد و 4

مراحل و 3 فرضيات ص662

E. اختبار تحليل التباين الأحادي Anova :

جدول رقم 45 اختبار تحليل تباين أحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	متغير الأداء	البعد
غير دال	0.19	1.75	0,18	2,28	ذكر	الأداء الفردي	
			0,17	2,26	أنثى		
غير دال	0.24	1.37	0,22	2,36	ذكر	الأداء الجماعي	
			0,18	2,34	أنثى		
غير دال	0.06	3.43	0,18	2,24	ذكر	الأداء المؤسسي	
			0,16	2,21	أنثى		
غير دال	0.09	2.86	0,17	2,29	ذكر	الأداء الوظيفي	
			0,14	2,27	أنثى		

المصدر: مخرجات Spss V22

3. تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس و الأداء الوظيفي Anova (8)

A. متغير الجنس و الأداء :

من خلال الجدول يتضح أن بعد الأداء الفردي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.19. وهي دلالة أكبر من 0.05 عند درجة " ت " تساوي 1.75 لكلا الجنسين . وهذا يعني أن متغير الجنس ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة ت وهي قيمة بعد الأداء الفردي . فسواء أكانت أنثى أو ذكر لا توجد فروق في الأداء الفردي . وعليه لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجنس . كما لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجنس بخصوص الأبعاد : الأداء الجماعي بدلالة 0.24 و الأداء المؤسسي بدلالة 0.06 . وهي دلالات إحصائية أكبر من 0.05 وعليه غير دالان.

و الملاحظ كذلك أن الأداء الفردي لكلا الجنسين متوسط بمتوسط حسابي 2.28 للذكور و 2.26 للإناث حسب المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـ من 1.66 إلى 2.33 في صنف متوسط الأداء الوظيفي .

ونفس الخاصية تقريبا بخصوص الأداء المؤسسي لكلا الجنسين متوسط عند متوسط حسابي بقيمة 2.24 للذكور و 2.21 للإناث . بينما يرتفع الأداء الجماعي عن الأداء الفردي و المؤسسي قليلا فوق المتوسط ، بمتوسط حسابي بقيمة 2.36 عند الذكور و 2.34 عند الإناث . و على العموم النسبة العامة للأداء عند كلا الجنسين أقل من المتوسط المرجح وهو 2.33 . كما أن الفروق في الأداء بين الجنسين لا توجد عدا نسبة قليلة في الأداء الجماعي أين الذكور أكبر من الإناث في متوسط الأداء الوظيفي

⁸ أنظر للملحق رقم Anova65 في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

الجنس ص 663 . و الملحقين رقم 1-65 و 2-65 Anova صص 675-676

التحليل السببي :

إن ارتفاع الأداء الجماعي عن المؤسسي و الفردي يعود إلى طبيعة النشاطات الجماعية مثل المهرجانات و المخيمات الصيفية و المشاركة في المناسبات . و هي أعمال تتطلب مشاركة المربين الإناث و الذكور داخل المؤسسة وخارجها .

لكن تفوق المربين على المربين في الأداء الجماعي يعود إلى عدة عوامل محيطة بالوظيفة وهي النشاطات التي تنجز خارج المؤسسة مثل المخيمات الصيفية و التظاهرات و الحملات التحسيسية الميدانية في الأحياء و الندوات و السياحة الشبانية. أين يشارك فيها المربين خارج مؤسسة الشباب أكثر من المربين .على عكس المربين يقعون تحت موانع مختلفة منها الالتزامات الأسرية و عدم الرغبة في الخروج خارج مؤسسة الشباب .

فظروف العمل داخل الأحياء مع مختلف الشرائح الاجتماعية و ما تفرضه من توفر شروط ثقافية و بيولوجية هو ما يحول دون مشاركة المربين في الأدوار الوظيفية خارج مؤسسات الشباب و التي أحيانا تكون خارج الولاية .

كما أن ارتفاع الأداء الجماعي لدى المربين عن المربين يرتبط بمشاركة المربين في المناصب النوعية و المناصب التمثيلية .التي تفرض التعامل مع شرائح اجتماعية مختلفة ومتعددة المصالح وهذا ما يؤكد أن المربين لا يشاركون في المناصب التمثيلية و النوعية التي ترفع من نسبة الأداء الجماعي لعوامل محيطة فردية و مشتركة.

1. شرح تقلد المربين الموظفين الذكور للمناصب النوعية و التمثيلية كبير مقارنة بنسبة تقلد الإناث الضعيفة مما قلص نسبة أداء الموظفين .
2. شرح ارتفاع الأداء الجماعي بسبب الارتباط القوي عند تقلد المناصب النوعية و التمثيلية بينما يضعف الأداء الجماعي في المنصب الأصلي أو في الأدوار خارج المناصب التمثيلية و النوعية.

جدول رقم 46 اختبار التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجمعية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	متغير الأداء	البعد
دال	0.00	8.08	0,16	2,32	نعم	الأداء الفردي	
			0,18	2,26	لا		
دال	0.01	7.87	0,14	2,41	نعم	الأداء الجماعي	
			0,21	2,34	لا		
دال	0.00	17.41	0,19	2,30	نعم	الأداء المؤسسي	
			0,16	2,21	لا		
دال	0.00	14.72	0,13	2,34	نعم	الأداء الوظيفي	
			0,16	2,27	لا		

المصدر: مخرجات Spss V22

4. تحليل التباين الأحادي لمتغير الجمعية و الأداء الوظيفي⁽⁹⁾: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الأداء الفردي :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 8.08. وهي قيمة بعد الأداء الفردي .

وأن فعلا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية . والملاحظ أن المنخرطين يعتبرون أن الانحراف في الجمعية يزيد من قوة الأداء الفردي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.32 بينما غير

⁹ (أنظر للملحق رقم Anova66 في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير الجمعية ص 664 . و الملحقين الوصفي رقم 66-1 والإحصائي Anova 2-66 صص 677-678

المنخرطين يعتبرون أن قوة الأداء الفردي مبنية على العمل داخل الوظيفة بمتوسط حسابي يساوي 2.26 أقل ممن قالوا - نعم - الجمعية تساهم في الأداء الفردي الوظيفي. وهم المنخرطين في الجمعيات بـ0.8 كمتوسط حسابي. أي قيمة ضعيفة كفارق بينهما .
إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابين متوسطان سواء للمنخرطين في جمعية أو لغير المنخرطين و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . و عليه يعتبر الأداء الفردي في مستوى متوسط . و نفس الشيء بخصوص

B. الأداء الجماعي :

يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية بدلالة إحصائية 0.01 وهو دال إحصائياً عند مستوى قيمة تباين " ت " قدرت بـ 7.87 . و قدر التباين في المتوسطين بين الموظفين المنخرطين في جمعية و الموظفين غير المنخرطين بـ 0.7 كمتوسط حسابي . وهو تباين واضح لكنه ضعيف . أما

C. الأداء المؤسسي:

بدلالة 0.00 وهي دلالات إحصائية دالة أقل من 0.05 و بقيمة تباين "ت" قدرت بـ 17.41 . ومنه يوجد تباين بين المربين الموظفين المنخرطين في جمعية مقابل غير المنخرطين في بعد الأداء المؤسسي. وهذا التباين متوسط . إذ قدر المتوسط الحسابي لغير المنخرطين 2.21 و يعتبر متوسط أقل من المتوسط المرجح 2.33 . ومتوسط حسابي للمنخرطين بقيمة 2.30 و يعتبر كذلك أقل من المتوسط المرجح. و بقيمة " ت " 17.41 وهي قيمة معبرة عن درجة التباين الحاصل بين المربين الموظفين المنخرطين و غير المنخرطين .

D. التحليل السببي :

تعتبر الجمعيات تنظيم اجتماعي رسمي يقوم بأدوار تتقارب مع أدوار المربي منها الحملات التحسيسية و النشاطات الفنية . ولعل انقسام المربين إلى مجموعتين .الأولى تؤكد أن انخراط المربي في الجمعيات يساهم في أداءه الفردي و الجماعي و المؤسسي . بينما الثانية ترى أن أداء الفرد يرتبط بالدور الذي يمارسه أثناء الوظيفة الأصلية .

و الجدير بالتوضيح أن الحاجة الخاصة بكل مربي منخرط في جمعية من وراء ممارسته هذا الدور أو الانخراط فيه هو بناء انتماءات جديدة أو مضافة إلى انتماءه الوظيفي الأول .ليكون هذا الانتماء الجديد إلى الجمعية عامل قوي لتحقيق الحاجات الخاصة و التي يتم تكييفها مع الحاجات الجماعية و المؤسسية من منطلق أن الجمعية هي تنظيم رسمي تتقارب أدوارها مع أدوار المربي الوظيفية . فهذا التقارب في الأدوار هو سبب إنتاج الهدف الذي يضعه كل المربين للانخراط في الجمعية . وهذا ما تؤكدته المتوسطات الحسابية المتقاربة بين المربين المنخرطين و المربين غير المنخرطين.

لكن التباين الناتج بين المجموعتين مبني على الهدف الفردي الذي يضعه المربي المنخرط في جمعية خلال مرحلة العمل الوظيفي . فالمنخرط ينظر إلى أهداف فردية يطمح لبلوغها حسب ما يضعه من حاجات فردية متكيفة مع حاجات المؤسسة أو الجماعة. على عكس غير المربي غير المنخرط فأهدافه الفردية لا يضعها في ضرورة الانخراط في جمعية . إذ يكتفي بإنجاز الأداء عبر المنصب الأصلي . وهذا ما يحدد قيمة التباين الضعيفة بين المنخرطين في جمعيات و غير المنخرطين في بعد الأداء الفردي و بعد الأداء الجماعي.

على العكس تماما في بعد الأداء المؤسسي كان التباين كبير بين المربين المنخرطين في جمعيات و غير المنخرطين. إذ قدر الشرح بين المربين بـ 17.41 كتباين. فهذا الشرح الكبير بين المربين المنخرطين في جمعيات و غير المنخرطين ناتج عن غموض أدوار المربي الموظف رسميا . إذ يجد الموظف أنه يمارس أدوار جمعيات .

مما دفع بنصف المربين إلى الانخراط في الجمعيات و إنتاج انتماء وظيفي ثاني إلى جانب الانتماء الوظيفي الأول مؤسسة الشباب. فأصبح المربي ينتمي لتنظيمين متقاربان و مختلفان

في الأدوار. تنظيم الجمعية و في نفس الوقت تنظيم مؤسسة الشباب.

وهذا ما أنتج لدى المربين المنخرطين رؤية أن ممارسة الأدوار داخل الجمعية يمكن ممارستها وإسقاطها في مؤسسة الشباب . أي بتكييفها. وهذا ما جعلهم يعتبرون أن الجمعية تساهم في الأداء المؤسسي لديهم .

على العكس تماما فالمربون غير المنخرطين يعتبرون أن الانتماء إلى جمعية ليس هو الإشكال في الأداء المؤسسي أو العام . إذ يمكن الانتماء إلى عدة تنظيمات متنوعة .

كالانتماء إلى حزب أو جمعيات أو ممارسة تجارة حرة أو الدراسة فهذا لا يؤثر في الأداء سلبا. فما يؤثر في الأداء هو ممارسة الأدوار في عند الانتماء إلى تنظيمات جديدة. هذه الأدوار هي مهام وواجبات الزامية يؤديها المربي المنخرط في جمعية مما يمتص مجهوداته فيها ويستهلك وقته. بينما يبقى منصبه الأصلي لا مجهود يبذل فيه و لا وقت يستهلكه فيه. وهذا ما يجعل المنصب الأصلي للمربي المنخرط في جمعية منصب وظيفي خامد . أي دون مورد بشري فعال . و هذا السبب جعل نصف المربين لا ينخرطون في جمعيات أو تنظيمات أخرى و يكتفون باستهلاك وقتهم و مجهودهم في منصبهم الأصلي. أي البقاء كمورد بشري فعال في المنصب الأصلي. وهذا يعتبر شرخ في مؤسسات الشباب بخصوص الموارد البشرية الفعالة و المناصب الوظيفية الخاملة.

فالمربي عند إنهائه لفترة التكوين ودخوله عالم الوظيفة التي ترتبط الكثير من أدوارها الجزئية بالعمل مع الجمعيات. وعليه يجد المربين أنفسهم مجبرين بالانتماء إلى جمعية أو بتشكيل جمعية. موطنة داخل مؤسسات الشباب أو موطنة خارجها . و الجدير بالذكر أن من مهام المربي الرئيسية هو التنشيط الشباني الجواري . و التي تتطلب إمكانيات مالية و تنظيم رسمي . لا يتحقق هذا التنشيط الجواري إلا عبر التمويل المالي عن طريق إنشاء جمعية أو الانخراط فيها. فرؤية نصف المربين الموظفين للجمعية على أنها تمكنه من تحقيق الإشباع المبني على حاجاته الوظيفية المختلفة وهذا ما إنعكس على القيمة الكلية لأدائه الوظيفي .

إذ نصف المربين أداءهم الوظيفي مرتبط بالأداء في الجمعيات خارج الأداء في الوظيفة الأصلية . بينما النصف الآخر للمربين أداءهم مركز داخل الوظيفة بمؤسسات الشباب.

وهذا ما خلق شرخ في الأداء الكلي للمربين الموظفين. ففي الوقت الذي يركز نصف المربين الموظف مجهوداتهم في أداء وظيفتهم يوجد النصف الآخر من المربين الموظفين يركزون مجهوداتهم للأداء داخل الجمعيات . وهذا ما يؤثر في الأداء المؤسسي و الجماعي و الأداء الفردي . رغم أنهم دالين إحصائيا إلا أنهم تحت المتوسط . أي أقل من 33% . وهي نسبة أداء تحت المتوسط . بمتوسط حسابي للأداء الكلي قدر ب 2.27 و ت المحسوبة ب 14.72 . أي ضعيف لأنه أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 .

خلاصة :

إن نتائج التحليل الإحصائي تؤكد أن متغير الأداء الوظيفي دال. بمتوسط حسابي 2.34 ممن قالوا نعم و 2.27 ممن قالوا لا . و " ت " المحسوبة 14.72 و دلالة إحصائية تساوي 0.00 وهي دالة. ويعني أنه يوجد تباين في مرحلة الأداء بين المربين الموظفين المنخرطين في جمعية أو غير المنخرطين . و لهذا انعكس الأداء على الجودة تحت المتوسط بمتوسط حسابي عام 2.27 ممن قالوا -لا- و 2.23 ممن قالوا نعم . أي أقل من 2.33 كمتوسط الحسابي المرجح . وبدلالة إحصائية تساوي 0.66 . و هي أكبر من 0.05 و عليه غير دال ولا يوجد تباين . أي بنسبة أقل من 33% وهي غير دالة . أي لا يوجد تباين في مرحلة الجودة بين المربين الموظفين المنخرطين في جمعية أو غير المنخرطين .

النتيجة :

5. شرح المناصب الوظيفية الخادمة في تنظيم مؤسسة الشباب ناتج عن الموارد البشرية الفعالة في تنظيم ثاني و هو الجمعية .
6. شرح استهلاك مجهودات و وقت العمل للمربي في مهام وواجبات الزامية يؤديها المربي بالانتماء إلى تنظيمات جديدة وهي الانخراط في جمعية
7. شرح إسقاط أدوار تنظيم رسمي ثاني و هو الجمعية على أدوار تنظيم رسمي ثاني مختلف و هو مؤسسة الشباب
8. شرح الأداء المؤسسي المقدر ب 17.41 كمتوسط حسابي ناتج عن غموض أدوار المربي الموظف رسميا و الانتقال إلى ممارسة أدوار أخرى خارج مؤسسة الشباب . أي في الجمعية .

أو ممارسة أدوار الجمعية في داخل مؤسسة الشباب و الاعتقاد الخاطئ أنها نفس الأدوار أو أدوار مكيفة . وأنها أدوار المري غير محددة منذ البداية في الأداء المؤسسي .

9. شرح الأداء المؤسسي هو سبب إنتاج شرح الأداء الوظيفي العام بمؤسسات الشباب و المقدر ب 14.72 كمتوسط حسابي

جدول رقم 47 اختبار تباين أحادي Anova يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب

التمثيلي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	11.30	0,15	2,37	نعم	الأداء الفردي
			0,18	2,26	لا	
دال	0.00	7.8	0,12	2,44	نعم	الأداء الجماعي
			0,20	2,34	لا	
دال	0.00	37.21	0,19	2,39	نعم	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	لا	
دال	0.00	22.43	0,13	2,40	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

5. تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب التمثيلي و الأداء الوظيفي⁽¹⁰⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الأداء الوظيفي الفردي :

دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير المنصب التمثيلي له دور مؤثر في تحديد قيمة " ت " التي تساوي 11.30. وهي قيمة بعد جودة الأهداف. وأنه فعلاً يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي وبعد جودة الأهداف. والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن الأداء الوظيفي لها أهداف ذات جودة هو متوسط حسابي يساوي 2.37 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.26 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . ما يعادل 66% . و عليه فان قيمة " ت " العامة لبعد الأداء الوظيفي الفردي هي 11.30 . وهذا يؤكد أن التباين بين المرين المبني على دور مؤشر المنصب التمثيلي مقابل بعد الأداء الوظيفي الفردي تباين متوسط لكنه دال.

و عليه لقد إنقسم المرين إلى شريحتين الأولى التي تتقلد المناصب التمثيلية و تعتبر أن له دور قوي في أداء المرين فردياً . أما الشريحة الثانية التي لا تتقلد مناصب تمثيلية فتعتبر المنصب التمثيلي لا يساهم في الأداء الفردي لان الأداء الوظيفي ينتج من إنجاز الأعمال داخل المنصب الأصلي وليس التمثيلي . و نفس الشيء مع

B. بعد الأداء الوظيفي الجماعي:

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.00 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة " ت " عند مستوى 7.8 . وهي قيمة فروق بين المرين ضعيفة لكنها معبرة. بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا - نعم- أو لمن قالوا -لا- . و تراوحت بين 2.34 و 2.44 . وهي قيمة أكبر بقليل من المتوسط

¹⁰ (أنظر للملحق رقم 67 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

المنصب التمثيلي ، ص 665 . و الملحقين الوصفي رقم 67-1 والإحصائي 67-2 Anova صص 679-680

الحسابي المرجح و هو 2.33 و عليه يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : الأداء الوظيفي الجماعي.

وهذا ما يؤكد انقسام المرين إلى شريحتين . شريحة تتقلد المناصب التمثيلية و شريحة لا تتقلد المناصب التمثيلية و تكتفي بممارسة أعمالها في المنصب الأصلي . و عليه فان مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد الأداء الوظيفي الجماعي. أما البعد :

C. بعد الأداء الوظيفي المؤسسي :

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.00 و قيمة " ت " تساوي 37.21 . و بمتوسط حسابي بين 2.39 نعم و هو أعلى بقليل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . بينما الشريحة الثانية بمتوسط حسابي 2.21 لا وهو أقل من المتوسط الحسابي المرجح.

و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص بعد : الأداء الوظيفي المؤسسي. وهذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد الأداء الوظيفي المؤسسي. و بناء عليه فإن :

D. متغير الأداء الوظيفي العام :

في ترابط مع مؤشر المنصب التمثيلي. أين كان بدلالة إحصائية 0.00 و متوسط حسابي متوسط بين قيمة 2,40 للمرين الذين سبق وان تقلدوا مناصب تمثيلية. إذ أكدوا أن تقلد المنصب التمثيلي يعتبر عامل قوي لصنع الأداء الوظيفي. بينما 2.27 كمتوسط حسابي هم المرين الذين نفوا بـ لا و لم يسبق لهم أن تقلدوا مناصب تمثيلية . و لهذا السبب جاء التباين بقيمة " ت " 22.43 و هي فروق متوسطة بين شريحتين من المرين .

و عليه يوجد شرح و هو وجود مرين لم يسبق لهم تقلد مناصب تمثيلية في الهيكل التنظيمي

لمؤسسات الشباب بنسبة 49%.

E. تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمؤشر المنصب التمثيلي مع متغير الأداء الوظيفي بقيمة 0.00 في ثلاثة أبعاد وهي جودة الأداء الفردي ، الأداء الجماعي ، الأداء المؤسسي يؤكد أن المربي الموظف أثناء العمل يؤدي أدواره الوظيفية المرتبطة بالمنصب التمثيلي. بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما اكتسبه من مقاييس التكوين . و هذا يؤكد أن المناصب التمثيلية بعيدة عن التغطية بالمحتويات في المعاهد أثناء مرحلة الاكتساب وحتى أثناء مرحلة التحويل و مرحلة الأداء و مرحلة الجودة. فهذا الشرح كبير جدا . أكبر من 66% من المربين الموظفين الذين يتقلدون مناصب تمثيلية أداءهم يعتمد الفردي و الجماعي و المؤسسي على ما يملكونه من قدرات فردية و خبرات شخصية و جماعية.

و عليه فالمناصب التمثيلية هي عامل قوي لتحديد نوع الأداء العالي لدى المربين وهو الأداء المؤسسي. و تتنوع المناصب التمثيلية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الشباب أو حتى خارج مؤسسات الشباب لكنها مرتبطة بها من جمعيات و خدمات إجتماعية و تمثيل نقابي و تمثيل علمي و بيداغوجي .

إذ أن كل منصب تمثيلي يتضمن أدوار متنوعة و متميزة عن المناصب التمثيلية الأخرى . كما أن تواجد المربي الموظف في المنصب التمثيلي بغرض تلبية حاجاته الوظيفية إما الفردية أو الجماعية أو المؤسسية التي لم يحصل عليها من معارف ومهارات التكوين. فالمربي عند دخوله لعالم الوظيفة يضع أهدافا لبلوغها يراها تمكنه من إكتساب المهارات مبنية على حاجاته المختلفة التي لم يلبها عن طريق المعاهد . وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف بقيمة قوية أو متوسطة . توازي حاجات المربي الوظيفية في المناصب التمثيلية و توازي متطلبات المحيط التي توجد فيه و توازي محيط المنصب الأصلي الذي يعمل فيه المربي و كذلك متطلبات الوظيفة نفسها بعيدا عن المنصب التمثيلي .

النتيجة :

10. شرح وجود مربين لم يسبق لهم تقلد مناصب تمثيلية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الشباب بنسبة 49 %.

11. مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد الأداء الوظيفي الفردي بنسبة 17.47 % و قيمة تباين بين المربين تساوي 11.30 .

12. مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد الأداء الوظيفي الجماعي بنسبة 12.06 % و قيمة تباين ضعيفة بين المربين تساوي 7.8.

13. مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد الأداء الوظيفي المؤسسي بنسبة 57.47 % و قيمة تباين بين المربين فوق المتوسط بقليل تساوي 37.31.

جدول رقم 48 اختبار تباين أحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب

النوعي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	20.23	0,15	2,36	نعم	الأداء الفردي
			0,18	2,26	لا	
دال	0.00	10.56	0,16	2,43	نعم	الأداء الجماعي
			0,20	2,34	لا	
دال	0.00	46.43	0,18	2,36	نعم	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	لا	
دال	0.03	4.85	0,32	2,33	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	
دال	0.00	31.70	0,14	2,38	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

6. تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب النوعي و الأداء الوظيفي⁽¹¹⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الأداء الفردي : دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير المنصب النوعي له دور مؤثر في تحديد قيمة " ت " التي تساوي 20.23. وهي قيمة بعد المنصب النوعي. وأنه فعلاً يوجد تباين طردي بناء على مؤشر المنصب النوعي و بعد الأداء الفردي.

B. فكلما زاد تقلد المناصب النوعية كلما زاد الأداء الفردي الوظيفي. وهذا يعني أنه كلما زاد تقلد المناصب النوعية من قبل المرشحين كلما زاد الاعتماد أكثر على القدرات الفردية أكثر من الاعتماد على مقاييس التكوين . وهذا يعتبر شرح يؤكد ابتعاد مقاييس التكوين عن تغطية متطلبات المناصب النوعية بالمعارف و المهارات .

والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المناصب النوعية تصنع الأداء الفردي و تعتمد على القدرات الفردية هم المرشحين الذين يتقلدون منصب نوعية . المقاييس بمتوسط حسابي يساوي 2.36 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.26 . وهم المرشحين الذين لا يتقلدون مناصب نوعية . وحتى من لا يتقلد المناصب النوعية يعتمد في إنجاز أعماله على قدراته الفردية . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان و قريبان من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 .

و الجدير بالذكر أن المرشحين الذين سبق لهم و أن تقلدوا أو يتقلدون مناصب نوعية أكبر ممن لم يسبق له إن تقلد أو لا يتقلد منصب نوعي . وهذا شرح ثاني بوجود أكثر من نصف المرشحين يتقلدون مناصب نوعية في مقابل وجود أقل من نصف المرشحين يعملون في مناصبهم الأصلية .بناء على المتوسط الحسابي لهما.

و عليه فإن قيمة "ت" العامة لبعد الأداء الفردي هي 20.23 . وهذا يؤكد أن التباين بين المرشحين بخصوص دور مؤشر المنصب النوعي في صنع بعد الأداء الفردي أثناء مرحلة الأداء تباين أقل من المتوسط ودال يساوي 31.28 % . و نفس الشيء مع

¹¹ (أنظر للملحق رقم 68 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

المنصب النوعي ، ص 666 . و الملحقين الوصفي رقم 68-1 والإحصائي 68-2 Anova صص 681-682

C. بعد الأداء الجماعي :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.00 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة "ت" عند مستوى 10.56 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا نعم 2.43 أكبر من الذين قالوا لا التي تساوي 2.34 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 . و عليه يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر المنصب النوعي بخصوص البعد : الأداء الجماعي . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي يساهم في صنع الأداء الجماعي بنسبة 16.33% ما يوازي 0.11 كمتوسط حسابي .

و الملاحظ أن أداء المربي في المنصب النوعي يعتمد كذلك على القدرات الفردية و الخبرات الجماعية. فتربط قدرات الفرد مع قدرات الجماعة سببه وجود المشاركة في أعمال المناصب النوعية بين المربين بمتوسط 2.43 أي أكبر من المتوسط الحسابي المرجح 2.33 . فالمشاركة بين المربين في إنجاز أعمال المناصب النوعية تساوي 51 % . و هذا يؤكد أن فعل المشاركة في أعمال المناصب النوعية بمؤسسات الشباب تقتصر على نسبة 51 % من المربين فقط وهذا يعتبر شرخ يعود إلى عوامل محيطة منها طبيعة المسؤول⁽¹²⁾ و ظروف المشاركة الفعلية الإيجابية البعيدة عن الاستغلال الوظيفي . أما بعد

D. الأداء المؤسسي :

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.00 وهي أكبر من 0.05 . و قيمة " ت " تساوي 46.43 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا نعم 2.36 أكبر من الذين قالوا لا التي تساوي 2.21 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 . و عليه يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر المنصب النوعي بخصوص البعد : الأداء المؤسسي

¹² (أنظر إلى إشارة طبيعة المسؤول بجدول الإشارات رقم ك16.ص435 .

و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي يساهم في صنع الأداء المؤسسي بنسبة 71.81%. و الملاحظ أن نسبة كبيرة من مجهودات المربي توضع في الأداء المؤسسي مبنية على إنجاز أعمال المناصب النوعية بالإضافة إلى وضع نصف المربين مجهودهم لانجاز الأعمال جماعيا المبنية كذلك على إنجاز أعمال المناصب النوعية ونفس الشيء مع الأداء الفردي أين يضع نصف المربين الموظفين مجهودهم في إنجاز أعمال المناصب النوعية.

و بهذا تبقى أعمال المناصب الأصلية للمربي إذ يضع فيها نصف المربين مجهودهم لانجاز الأعمال. وهذا شرح يؤكد أن المربي لا يبذل مجهوداته لأداء الأدوار في المنصب الأصلي و لا لإنجاز الأعمال فيه بل ينتقل نصف المربين إلى أداء أدوار تتعلق بالمناصب النوعية ووضعت مجهوداتهم لانجاز أعمالها و هذا ما جعل نصف المناصب الأصلية للمربين بمؤسسات الشباب خادمة .

و الملاحظ كذلك إن قيمة التباين هي 4.85 بين المربين بخصوص مساهمة معارف و مهارات التكوين في استخدامها لإنجاز أعمال المناصب النوعية مؤسسيا أو فرديا أو جماعيا . فهذا التباين ضعيف . يعني أنه يوجد إتفاق بين نصف المربين على أن مقاييس التكوين بعيدة بنسبة 48.37 % (13) عن استخدامها لأداء أعمال المناصب النوعية .

تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمؤشر المنصب النوعي مع متغير الأداء الوظيفي بقيمة إحصائية دالة تساوي 0.00 في جميع أبعاد متغير الأداء وهم الأداء الفردي و الأداء الجماعي و الأداء المؤسسي مع تباين عام بقيمة 31.70 وهي قيمة متوسطة مبنية على قيمة تباين بين المربين بخصوص مساهمة مقاييس التكوين في الأداء الوظيفي بقيمة 4.85 . وهي قيمة ضعيفة. فهذا الشرح يعني أنه يوجد اتفاق بين نصف المربين على أن مقاييس التكوين بعيدة بنسبة 48.37 % عن استخدامها لاداء أعمال المناصب النوعية .

و يؤكد أن المربي الموظف أثناء العمل بالمنصب النوعي يؤدي أدواره الوظيفية المرتبطة بالمنصب الذي يتقلده أو الذي تقلده بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما اكتسبه من

¹³ (أنظر جزئي بالملاحق حول استخدام معارف المقاييس في أداء أعمال المنصب النوعي . جدول: (رقم ع41، صفحة

725 . ملاحق الأداء المؤسسي) و جدول رقم (ك27 ،صفحة 715)

محتوى أو من أهداف للمقاييس . و هذا يؤكد أن المناصب النوعية بعيدة عن التغطية بالمحتويات و جودة أهداف المقياس في المعاهد أثناء مرحلة الاكتساب و أثناء مرحلة التحويل و الأداء و الجودة .

إذ أن هذه المناصب النوعية تتطلب معارف و مهارات لم يكتسبها المربي من المقاييس لكنه مضطر وظيفيا بأن يتقلدها لأنه يراها تمكنه من إكتساب المهارات و المعارف الجديدة العملية التي تحقق حاجاته المختلفة التي لم يليها عن طريق محتويات مقاييس المعاهد . هذه المحتويات لا توازي حاجات المربي ولا توازي متطلبات المنصب النوعي داخل مؤسسات الشباب التي يعمل فيها. و كذلك متطلبات الوظيفة نفسها.

و لهذا برزت شريحتين من المربين الموظفين. واحدة تنجز أعمالها في المناصب النوعية بناء على قدراتها و أخرى تنجز أعمالها في المناصب الأصلية بناء كذلك على قدراتها و مجموعهم هم 48%

كما برز تفوق الأداء المؤسسي عن الأداء الفردي و هذا يؤكد أن المبادرات الفردية ضعيفة بسبب ضعف المشاركة الإيجابية الفعلية للمربي فرديا و جماعيا نتيجة الظروف المحيطة بالعمل في المنصب الأصلي أو بالمنصب النوعي .

النتيجة :

14.شرح أول: مقاييس التكوين لا تساهم بنسبة 47 % في الأداء أثناء مرحلة التحويل و مرحلة الأداء ومرحلة الجودة

15.كلما زاد تقلد المناصب النوعية من قبل المرين كلما زاد الإعتماد أكثر على القدرات الفردية

16.شرح ثاني: كلما زاد تقلد المناصب النوعية كلما زاد الإبتعاد أكثر عن الإعتماد على مقاييس التكوين . لأنها لا تغطي متطلبات المناصب النوعية بالمعارف و المهارات.

17.شرح ثالث : وجود 51 % أكثر من نصف المرين يتقلدون مناصب نوعية في مقابل وجود أقل من نصف المرين 48 % يعملون في مناصبهم الأصلية

18.شرح رابع : فعل المشاركة في أعمال المناصب النوعية بمؤسسات الشباب تقتصر على نسبة 51% من المرين فقط يعود إلى إبتعاد 49 % من المرين من المشاركة بسبب عوامل محيطة منها طبيعة المسؤول و ظروف المشاركة المقترنة بالاستغلال الوظيفي

19.شرح خامس : ضعف الأداء الفردي لغياب المشاركة الفعلية بسبب سيطرة الأداء المؤسسي على الأداء

الفردي

جدول 49 اختبار تحليل تباين أحادي Anova: رقم يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الرتبة

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
غير دال	0.06	2.25	0,17	2,25	مربي في الشباب	الأداء الفردي
			0,18	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,18	2,30	مستشار في الشباب	
			0,17	2,32	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,18	2,10	مفتش في الشباب	
دال	0.01	3.24	0,20	2,37	مربي في الشباب	الأداء الجماعي
			0,22	2,31	مربي رئيسي في الشباب	
			0,16	2,39	مستشار في الشباب	
			0,17	2,33	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,31	2,25	مفتش في الشباب	
دال	0.01	3.55	0,14	2,24	مربي في الشباب	الأداء المؤسسي
			0,17	2,19	مربي رئيسي في الشباب	
			0,19	2,26	مستشار في الشباب	
			0,18	2,24	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,16	2,29	مفتش في الشباب	
غير دال	0.12	1.86	0,38	2,18	مربي في الشباب	مقاييس التكوين
			0,32	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,28	مستشار في الشباب	
			0,31	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,24	2,16	مفتش في الشباب	
دال	0.02	3.11	0,13	2,28	مربي في الشباب	الأداء الوظيفي
			0,16	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,15	2,32	مستشار في الشباب	
			0,16	2,30	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,21	2,21	مفتش في الشباب	

المصدر: مخرجات Spss V22

7. تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة و الأداء الوظيفي⁽¹⁴⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الأداء الفردي :

غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.06 . وهي دلالة أكبر من 0.05 و قيمة " ف " تساوي 2.25 وهي ضعيفة جداً. وهذا يعني أن مؤشر الرتبة ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة " ت " التي تساوي 2.25 وهي قيمة بعد الأداء الفردي. و بذلك لا يوجد تباين بناء على مؤشر الرتبة . رغم تنوع الرتب و المقاييس التكوينية التي درستها كل رتبة. وهذا يؤكد انه كلما زاد عدد الرتب و نوعيتها من الأسفل للأعلى لدى المربين الموظفين كلما كان تقارب بينهم عند مؤشر الرتبة تجاه رؤيته لمقاييس التكوين.

وهذا يعني أن المربي سواء أكان في رتبة مربي شباب أو مفتش شباب فهو يحمل نفس النظرة تجاه مقاييس التكوين. إذ بقيت صورة مقاييس التكوين نفسها رغم تغييره من رتبة لأخرى. وهذا يعتبر شرح . كلما تغيرت الرتبة من الأسفل للأعلى كلما بقيت نفس الصورة التي يحملها المربي لم تتغير تجاه المقاييس .

و بغض النظر عن نوعية هذه الصورة سلبية أو إيجابية المهم أنها لم تتغير. و صورة المقاييس في ذهن المربي مرتبطة بمدى اكتسابه للمعارف و المهارات أثناء مرحلة الاكتساب كذلك مرتبطة بمدى استخدام هذه المعارف و المهارات في إنجاز أعماله أثناء مرحلة التحويل و الأداء و الجودة . و يؤكد ذلك وجود متغير مقاييس التكوين بدلالة إحصائية غير دالة تساوي 0.12. و مستوى فروق ضعيف جداً بين المربين يساوي 3.11 .

و هذا يؤكد أن مؤشر الرتبة يمتلك نفس الرؤية بان الأداء الوظيفي سببه عوامل أخرى غير متغير مقاييس التكوين . إذ يعتبر هذا شرح بأن يكون سبب الأداء الوظيفي من رتبة مربي شباب إلى غاية رتبة مفتش سببه متغيرات محيطة و ليس مقاييس التكوين. والملاحظ أن المتوسط الحسابي بين الخمسة رتب ليس فيه فروق واضحة .

¹⁴ (أنظر للملحق رقم 69 Anova في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

الرتبة ، ص 665 . و الملحقين الوصفي رقم 69-1 والإحصائي 69-2 Anova صص 683-684

فمربي الشباب و مفتش في الشباب مربي رئيسي و مستشار و مستشار رئيسي عند متوسط حسابي ضعيف أقل من المتوسط المرجح و هو 2.33 بنسبة 65% أي أنه لا فروق بين الرتب .

B. بعد الأداء الجماعي :

دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة " ف " عند مستوى 3.24 . و عليه توجد فروق بين المربين بناء على مؤشر الرتبة بخصوص البعد : الأداء المؤسسي . و هذا يؤكد أن المربين بمختلف الرتب لا ينظرون إلى مدى مساهمة المقاييس و استخدامها لإنجاز أعمالهم أثناء مرحلة التحويل أو مرحلة الأداء. إذ انقسم المربون إلى شريحتين الأولى أقل من المتوسط الحسابي المرجح 2.33 وهي رتبة مفتش و مربي رئيسي و الشريحة الثانية هي رتب مربي شباب و مستشار شباب و مستشار رئيسي بمتوسط حسابي أكبر بقليل من 2.33 . و عليه

C. بعد الأداء المؤسسي :

دال بقيمة إحصائية 0.01 و هي قيمة أقل من 0.05 و بقية " ف " 3.55 و بمتوسط حسابي بين 2.19 الأقل و 2.26 الأكبر بفارق 0.7 . و عليه فالمتوسط الحسابي لكل رتبة ضعيف بناء على المتوسط المرجح و هو 2.33 ما يعادل 66% و بناء عليه فإن بعد الأداء المؤسسي يحمل فروق بين المربين بناء على مؤشر الرتبة . إذ إنقسم المربون إلى 5 شرائح مجسدة في رتبهم .

إذ بقي المربي ينظر إلى الأداء المؤسسي من زاوية شريحته الرتبوية الوظيفية . و هذا بسبب عدم قدرة المربي الخروج من الانتماء للشريحة الرتبوية و يؤكد أن المحيط الاجتماعي من شريحة اجتماعية التي يتواجد فيها المربي هي التي تصنع تصوراتته بغض النظر عن العوامل المحيطة الأخرى. و هذا لتشاركه مع شريحته الرتبوية نفس المصالح ليدافع عنها كلما تعلق الأمر بذكر الأداء المؤسسي .

D. تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية لمتغير مقاييس التكوين بقيمة إحصائية 0.12 غير دالة يؤكد أن الرتب الوظيفية أثناء العمل لا توجد فروق بينهم في الوقت الذي يؤديون أدوارهم الوظيفية المبنية على الرتبة. و هذا يؤكد أن الرتب لها نفس الموقف تجاه مقاييس التكوين أثناء مرحلة الأداء .

و هو أن يكون مشكل المقاييس مطروح عند كل الرتب و لا يتوقف عند رتبة أو رتبتين. فالمربي عند دخوله لعالم الوظيفة يتدرج في الرتب بغرض تلبية حاجاته. لكن يبقى يجد في كل رتبة نفس المقاييس التي مر عليها في الرتبة الأولى مربي الشباب . إذ أنه كلما زادت الرتبة يتطلب تغيير المقياس بكل أبعاده ليتناسب و الحاجيات الوظيفة و متطلباتها المحيطة بها .

فالوظيفة تتطلب معارف و مهارات لتمكين المربي من التكيف مع رتبته الجديدة الأعلى. على العكس كلما زاد الموظف في الرتبة وغيرها للأعلى عن طريق الترقيات يجد نفس لمقاييس التي مر عليها في رتبته الأولى. وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من إكتساب المهارات و المعارف بنسبة 65% . فهي لا توازي حاجات المربي في رتبته. ولذلك يعتمد على قدراته الفردية أو ما إمتلكه من خبرات زملاء شريحته الرتبوية أو من معارف إكتسبها من خارج المقاييس ليغطي بها و يواجه متطلبات الرتبة مهاريا و معرفيا أثناء مرحلة الأداء أو التطبيق، داخل مؤسسات الشباب التي يعمل فيها المربي.

و الجدير بالذكر أن الأداء المؤسسي للمربي عند كل الرتب يحتوي و يتداخل مع الأداء الفردي و الجماعي و الأداء المؤسسي. و من الصعب عزلهم عن بعضهم . و هذا بسبب إرتباط الأداء المؤسسي بالقوانين الوظيفية الإلزامية بضرورة إنجاز الواجبات الوظيفية داخل المؤسسة بشكل تنفيذي .

وعليه لا تدخل المبادرات الفردية أو الجماعية لإنتاج أداء مؤسسي مبني على القدرات الفردية الإبتكارية أو الأدائية العالية . و لهذا بقي غالبية المربين داخل حيز الأداء المؤسسي التنفيذي . أي ضمن خاصية المربي المنفذ .

و هذا ما أنتج خمود القدرات الفردية الإبتكارية داخل مؤسسات الشباب .

على العكس يستخدم المربي قدراته الفردية و المهارية في مؤسسة الشباب كلما تعلق الأمر ببعده الأداء الفردي بعيدا عن الشكل الإلزامي خصوصا في الأعمال الفردية الخاصة بالنشاطات و لهذا يخرج المربي من حيز المربي المنفذ إلى حيز المربي المبدع . بينما يبقى المربي في حيز المربي العارف كلما تعلق الأمر بالأداء الجماعي و يكون داخل الأعمال التي تتطلب مجهود جماعي مثل المهرجانات و الورشات و المخيمات أين يتطلب الأمر إلى مشاركة إنجاز وليست مشاركة ابتكار

النتيجة

20. شرح أول سبب الأداء الوظيفي من رتبة مربي شباب إلى غاية رتبة مفتش هو متغيرات محيطة و ليس متغير مقاييس التكوين

21. شرح ثاني صورة مقاييس التكوين لم تتغير. رغم تغيير المربي لرتبته من رتبة دنيا إلى رتبة أعلى. فكما تغيرت الرتبة كلما بقيت الصورة التي يحملها تجاه المقاييس لم تتغير بخصوص مدى استخدام المقاييس لإنجاز أعماله أثناء مرحلة التحويل و الأداء و الجودة . و هي الاعتماد على القدرات و الخبرات الفردية

22. شرح ثالث دفاع المربي على شريحة الرتبية وعدم قدرته على الخروج من الانتماء لها كلما تعلق الأمر بذكر الأداء المؤسسي

23. شرح رابع سيطرة الأداء المؤسسي على الأداء الفردي و الأداء الجماعي

جدول رقم 50 اختبار تحليل تباين أحادي Anova : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الولاية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاية	البعد
غير دال	0.06	2.30	0,19	2,28	بجاية	الأداء الفردي
			0,11	2,31	تيارت	
			0,20	2,29	سكيكدة	
			0,23	2,23	مستغانم	
			0,16	2,26	ورقلة	
دال	0.03	2.65	0,18	2,34	بجاية	الأداء الجماعي
			0,28	2,33	تيارت	
			0,15	2,35	سكيكدة	
			0,24	2,30	مستغانم	
			0,16	2,39	ورقلة	
دال	0.00	3.97	0,17	2,22	بجاية	الأداء المؤسسي
			0,16	2,19	تيارت	
			0,20	2,29	سكيكدة	
			0,17	2,26	مستغانم	
			0,15	2,21	ورقلة	
غير دال	0.53	0.79	0,16	2,28	بجاية	الأداء الوظيفي
			0,15	2,28	تيارت	
			0,16	2,31	سكيكدة	
			0,18	2,26	مستغانم	
			0,13	2,28	ورقلة	

المصدر: مخرجات Spss V22

8. تحليل التباين الأحادي لمتغير الولاية و الأداء الوظيفي⁽¹⁵⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

الأداء الفردي:

غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.06 . وهي دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر الولاية ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة " ف " التي تساوي 2.30. و هي قيمة ضعيفة لبعء الأداء الفردي . وأنه فعلا لا توجد بين الولايات فروق بناء على مؤشر الولاية ضمن بعء الأداء الفردي.

فكل الولايات لها متوسط حسابي أقل بقليل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33. من متوسط حسابي لولاية مستغانم و هو 2.23 كأضعف متوسط حسابي إلى أعلى متوسط حسابي لولاية سكيكدة و هو 2.29 .

وعليه فكلما زاد تنوع الولايات عبر التراب الوطني و حسب المنطقة الجغرافية فإنه لا تكون فروق واضحة بينها ضمن بعء الأداء الفردي بناء على مؤشر الولاية . وهذا يعني أنه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المرابين كلما كانت لا توجد الفروق بينهم في الأداء الفردي.

بعء الأداء الجماعي:

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.03 و هي قيمة أقل من 0.05. و قيمة " ف " عند مستوى 2.65 . بينما كانت تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الولايات الخمسة . بين كأقل متوسط لولاية مستغانم 2.30 حتى 2.39 كأعلى متوسط لولاية ورقلة.

¹⁵ (أنظر للملحق رقم 70 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

الولاية ، ص 669 . و الملحقين الوصفي رقم 70-1 والإحصائي 70-2 Anova ، صص 685-686

إذ توجد فروق لكنها ضعيفة بين ولاية مستغانم بمتوسط 2.30 وهو أقل من المتوسط المرجح 2.33 مقارنة مع باقي الولايات وهي تيارت ، سكيكدة ، بجاية و ورقلة. أين جاء متوسطها الحسابي في درجة أكبر بقليل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . أي نسبة 67 % . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الولاية بخصوص البعد : الأداء الجماعي بين المرين الموظفين .

بعد الأداء المؤسسي:

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.00 وهي أكبر من 0.05 . و قيمة " ف " تساوي 3.97 و بمتوسط حسابي للشريحة الأولى من الولايات وهي : ولاية تيارت 2.19 و ورقلة 2.21 و بجاية 2.22 و مستغانم 2.26 بينما الشريحة الثانية من الولايات جاءت أكبر في أداءها المؤسسي وهي ولاية سكيكدة بـ 2.29 كمتوسط حسابي أعلى . وهذا يؤكد أن مؤشر الولاية عند بعد الأداء المؤسسي عامل قوي في تحديد قيمة " ف " بين المرين في الأداء المؤسسي. و يبقى المتوسط الحسابي للولايات الخمسة أقل من المتوسط المرجح و هو 2.33 في درجة قريب من المتوسط . وعليه فإن هذا التباين في الأداء المؤسسي المبني على عامل الولاية يرتبط بإشارات منها نوع المسؤول المقبول و كثرة المشاركة في العمل المؤسسي ووضوح أهداف المؤسسة و توافق مصالح المرين مع مصالح المسؤول أو المؤسسة أو الشريحة الرتبية في ولاية سكيكدة .

على العكس فإن هذه الإشارات جاءت سلبية في ولاية مستغانم ، تيارت ، ورقلة ، بجاية . وهذا شرح ثاني أن ينقسم المرين في الأداء المؤسسي بسبب عامل الولاية إلى مرين أغلبية أي أربع ولايات أداءهم المؤسسي أقل من المتوسط وولاية واحدة وهي سكيكدة أداءها المؤسسي متوسط . تحت ضغط الإشارات كعوامل مخفية تؤثر سلبا أو تؤثر إيجابا في تقوية أو إضعاف الأداء المؤسسي للمرين .

تحليل سببي :

أن مؤشر الولاية عامل إضافي في تحديد قيمة ف بين أداء المربين مؤسسيا. وهذا يعتبر شرح أن ينقسم المربين إلى شريحتين بسبب عامل الولاية الذي له دور في الرفع من أداءهم الجماعي أو التقليل منه .

فالمربين بولاية مستغانم أداءهم الجماعي هو 2.30 أقل من المتوسط وهو 2.33 كمتوسط حسابي مرجح. وهذا يؤكد أن عامل الولاية يؤثر في أداءهم الجماعي . وهذا العامل يظهر بشكل عام و لكن يمكن أن يرتبط بإشارات تدخل ضمن عامل الولاية وهي التي تؤثر في أداءهم مثل نوع المسؤول نوع اللوجستيك أو إشارات محيطية أخرى .

على العكس فالولايات الأخرى الأربعة متوسط حسابها يساوي أو أعلى من المرجح و هذا يعني أن مؤشر الولاية عامل إيجابي في رفع أداءها الجماعي . كذلك مؤشر الولاية يتضمن إشارات كنوع المسؤول أو اللوجستيك أو التعاون الجماعي أو وجود الأعمال الجماعية هي التي أثرت إيجابا في رفع الأداء الجماعي للمربين الموظفين بالولايات الأربعة : ورقلة ، سكيكدة ، تيارت ، بجاية عكس ولاية مستغانم التي مؤشر الولاية لا يشبع حاجات المربين الموظفين. و منه يقلص من أداءهم الجماعي. وعدم إشباع الأداء الجماعي ناتج عن عوامل جزئية مرتبطة بنوع المسؤول أو اللوجستيك أو الحجم الساعي أو العقوبات أو قلة الأعمال الجماعية البرمجة أو الشعور بعدم الانتماء لمؤشر الولاية أو للشريحة الرتبوية أي لوظيفة مربى أو ببذل مجهودات في المناصب التمثيلية و النوعية فرديا وليس جماعيا .

وعليه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المربين كلما زادت الفروق

بينهم في الأداء الجماعي. و هذه الفروق بين الولايات تعود إلى نوع المسؤول و إشارات محيطية مخفية.

فنوع المسؤول و عوامل مخفية أخرى⁽¹⁶⁾ هي التي أضعفت من الأداء المؤسسي لدى أغلبية

المربين . إذ لم يقترن ضعف أداءهم المؤسسي بمقاييس التكوين . وهذا ما كان له دور سلبي و دور إيجابي في درجات التباين بين المربين حسب الولايات .

¹⁶ (أنظر جداول : رقم ك9 ص266. و الجدول رقم ك16 ص435 . و الجدول رقم ك11 ص433 .

فالمرابي كلما إبتعدت العوامل السلبية المحيطة المؤسسية عنه كلما أنجز أعماله في المؤسسة و إرتفع أداءه مما يحقق حاجاته المختلفة عبر الأداء المؤسسي. و العكس كلما كانت العوامل المخفية المحيطة به سلبية و لا توازي حاجات المرابي داخل ولايته التي يعمل فيها ، تعمل على دفعه إلى تقديم أداء تحت المتوسط .

النتيجة :

24. شرح إنقسام المرابين إلى شريحتين بسبب عامل الولاية الذي له دور في الرفع من أداءهم الجماعي أو التقليل منه . بسبب إشارة نوع المسؤول (17)

25. شرح ثاني إنقسام المرابون إلى شريحتين في الأداء المؤسسي. فأربع ولايات أداءهم المؤسسي أقل من المتوسط بسبب إشارات مضعفة . و ولاية واحدة هي سكيكدة أداءها المؤسسي متوسط بسبب إشارات مقوية . فضغط الإشارات كعوامل مخفية تؤثر سلبا أو تؤثر إيجابا في تقوية أو إضعاف الأداء المؤسسي للمرابين . وهذا يحتاج إلى دراسة منفصلة تخص العوامل المخفية.

¹⁷ (أنظر الجدول رقم ك16 . الخاص بالإشارات و فيه إشارة نوع المسؤول التي جاءت سلبية .ص515

جدول رقم 51 اختبار تباين أحادي Anova : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	البعد
دال	0.04	2.46	0,13	2,24	أقل من سنتين	الأداء الفردي
			0,16	2,25	من 2 - 5 سنوات	
			0,17	2,30	من 6 - 10 سنوات	
			0,21	2,25	من 11-20 سنة	
			0,17	2,29	أكثر من 20 سنة	
دال	0.02	2.92	0,24	2,26	أقل من سنتين	الأداء الجماعي
			0,22	2,32	من 2 - 5 سنوات	
			0,18	2,38	من 6 - 10 سنوات	
			0,23	2,36	من 11-20 سنة	
			0,15	2,37	أكثر من 20 سنة	
دال	0.03	2.70	0,14	2,18	أقل من سنتين	الأداء المؤسسي
			0,14	2,21	من 2 - 5 سنوات	
			0,19	2,27	من 6 - 10 سنوات	
			0,17	2,22	من 11-20 سنة	
			0,17	2,22	أكثر من 20 سنة	
دال	0.02	3.10	0,14	2,23	أقل من سنتين	الأداء الوظيفي
			0,13	2,26	من 2 - 5 سنوات	
			0,16	2,32	من 6 - 10 سنوات	
			0,19	2,28	من 11-20 سنة	
			0,15	2,29	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	5.63	0,32	2,31	أقل من سنتين	مقاييس التكوين
			0,37	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,35	من 6 - 10 سنوات	
			0,35	2,27	من 11-20 سنة	
			0,37	2,21	أكثر من 20 سنة	

المصدر: مخرجات Spss V22

9. تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية و الأداء الوظيفي⁽¹⁸⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

بعد الأداء الفردي :

دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.04 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر الخبرة المهنية له دور مؤثر في تحديد قيمة " ف " التي تساوي 2.46. وهي قيمة ضعيفة لبعدها الأداء الفردي . وأنه فعلاً توجد فروق بين المرشحين الموظفين بناء على مؤشر مدة خبرتهم الوظيفية ضمن بعد الأداء الفردي. فالموظفون الجدد الذين هم في فترة تجريبية أقل من سنتين بمتوسط حسابي قدر بـ 2.24 .

أي 10.44 % أقل من المتوسط الحسابي للموظفين الذين لديهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 2.30 أي 10.67 % ومع من لديهم 11 سنة إلى 20 سنة خبرة وظيفية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.25 أي 10.44 % ومع من لهم أكثر من سنة خبرة بمتوسط حسابي 2.29 أي 10.62 .

فهناك فروق واضحة بين المرشحين حسب مستويات الخبرة . وهذا يعني أن المرشحين منقسمين إلى خمس مجموعات متوسطات حسابها متباينة لكنها كلها أقل من المتوسط الحسابي المرجح 2.33 أي ما يعادل 42% . وعليه فكلما تغيرت وليس زيادة الخبرة الوظيفية تتغير الفروق وكلما تنوعت الخبرة الوظيفية تنوع الفروق بين المرشحين لكنها فروق ضعيفة جداً ولا ترتبط بمستوى الخبرة الوظيفية.

بعد الأداء الجماعي :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.02 و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 2.92 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متقاربة . المتوسط الحسابي المرجح.

¹⁸) أنظر للملحق رقم 71 Anova في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الأداء الفردي ، الجماعي و المؤسسي حسب متغير

الخبرة المهنية ، ص 672 . و الملحقين الوصفي رقم 71-1 والإحصائي 71-2 Anova ، صص 687-688

إذ إنقسم الأداء الجماعي إلى شريحتين الأولى الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات حتى 2.38 . و الذين لديهم خبرة من 11-20 سنة . بمتوسط حسابي أعلى من المرجح . و الذين لديهم أكثر من 20 سنة بمتوسط حسابي أكبر من المرجح . بينما الشريحة الثانية وهم من لديهم خبرة أقل من سنتين و من لديهم خبرة من 2-5 سنوات . بمتوسط حسابي أقل من المرجح .

إذ توجد فروق بين الشريحتين بـ 0.12 وهو ليس فرق شاسع . أين جاء المتوسط الحسابي للشريحة الأولى أكبر من درجة المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . أي نسبة 50 % بينما الشريحة الثانية أقل . و عليه يوجد تباين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بخصوص البعد : الأداء الفردي. و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة ف لبعد الأداء الفردي

وأن سبب الفروق يعود إلى الاختلاف في سنوات الخبرة و إلى تأقلم من لديهم 6 سنوات إلى 10 مع الأداء الجماعي و معرفتهم لبعضهم و بناء الشعور بالانتماء للجماعة و تركيز جهودهم في العمل الجماعي كلما كانت الأعمال الجماعية حاضرة . كما أن من لديهم 11-20 سنة فإن ارتفاع أداءهم الجماعي مبني على تركيز أداءهم في المناصب النوعية و التمثيلية داخل المؤسسة وخارجها أين يتطلب التعاون الجماعي ، مما إنعكس على الأداء الجماعي.

بعد الأداء المؤسسي :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.03 و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 2.70 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متقاربة و أقل من المتوسط الحسابي. وتراوحت بين 2.18 للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من سنتين . و 2.21 للموظفين من 2-5 سنوات . و 2.27 للذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات كأعلى متوسط حسابي للمربين .

بينما من لديهم خبرة من 10 سنوات و أكثر من 20 سنة متوسط حسابهم متساوي بـ 2.22 يساوي من المربين الموظفين الجدد. أين جاء المتوسط الحسابي لجميع الخبرات الوظيفية في درجة الضعيف أقل من المرجح وهو 3 . و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل يساهم في تحديد قيمة " ف " لكنه ليس قوي.

تحليل سببي :

و سبب هذا الإنقسام لا يعود إلى سنوات الخبرة ، بل إلى القناعات و التجارب الفردية التي مر عليها كل مربي . فرغم وجود مستويات خبرة من الأسفل إلى الأعلى إلا أنه توجد متوسطات حسابية لمستويات خبرة دنيا أكبر من متوسطات حسابية لمن لهم خبرة أكبر من 11 سنة . وهذا يؤكد أن المرين يتباينون حول مؤشر الخبرة و لكن الفروق ضعيفة أو عكسية . فالمربي الذي له 5 سنوات متوسط حسابه أكبر ممن له 19 سنة خبرة. و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة الوظيفية للمرين يميل إلى تسميته بمؤشر الأقدمية أو عدد سنوات العمل أو سنوات الخدمة .

وهذا يؤكد أن المربي الموظف الجديد أداءه الفردي يساوي أو أكبر من الموظف الذي له أكبر من 11 سنة خبرة . وهذا دليل أن مؤشر الخبرة ليس هو العامل القوي الذي يحدد مستويات الأداء الفردي لكنه عامل يساهم بمتوسط حسابي يساوي 0.1 أو 0.4 أي ما يعادل 1% .

إن ضعف الأداء المؤسسي لدى من لهم خبرة أكبر من 10 سنوات يعود إلى تركيز جهودهم في المناصب التمثيلية و النوعية . وبقاء مناصبهم الأصلية خامدة كما يعود إلى عوامل أخرى محيطة تحتاج إلى دراسة منفصلة .

فكلما تقدم المربي في سنوات الخدمة كلما قل أداءه المؤسسي. و يعود إلى فقدان الدافعية للعمل لعدم تحقيق حاجته الوظيفية العليا وهي الترقية في الرتبة . إذ تعتبر الترقية في الرتبة في فرع الشباب من العامل المانع من خلق الأداء المؤسسي لدى المربي .

إذ ينتظر المربي 10 سنوات كاملة كي يترقى ورغم انتظار هذه المدة الكبيرة تبقى غالبية المرين دون ترقية لمحدودية المناصب الوظيفية الممنوحة. رغم أن هذه الرتب لا تحتاج إلى خبرات و مهارات و معارف عالية . و هذا ما خلق لدى هذه الرتب التكيف الإجباري في المؤسسات الشباب. أي الحضور الجسدي و إنجاز الأعمال الإجبارية الوظيفية و تسيير سنوات الخدمة.

إذ يعتبر شرح المدد الزمنية الطويلة للترقية من رتبة وظيفية إلى رتبة وظيفية أخرى عائق لدى المربي لتقديم أداء وظيفي جيد أو متوسط. رغم أن هذه الرتب ليست علمية .

النتيجة :

26. شرح ارتفاع الخبرة الوظيفية لدى المرابي لا يصنع فروق واضحة مقابل من له أقدمية أدنى
27. شرح تحول الخبرة الوظيفية للمربين إلى الأقدمية أو عدد سنوات العمل أو سنوات الخدمة .
- 28.الأداء الجماعي لذوي الخبرة المرتفعة مبني على تركيز أداءهم في المناصب النوعية و التمثيلية داخل المؤسسة وخارجها أين يتطلب التعاون الجماعي ، مما انعكس على أداءهم الجماعي إيجابا
- 29.شرح المدد الزمنية الطويلة للترقية من رتبة وظيفية إلى رتبة وظيفية أخرى عامل سلبي لدى المرابين الذين لهم سنوات خبرة من 10 سنوات حتى اكثر من 20 سنة لتقديم أداء وظيفي جيد أو متوسط. رغم أن هذه الرتب ليست علمية .
- 30.شرح أول سبب الأداء الوظيفي من رتبة مرابي شباب إلى غاية رتبة مفتش حسب مؤشر الخبرة الوظيفية هو متغيرات محيطة منها طول و غياب الترقية في الرتبة و ليس متغير مقاييس التكوين.
- 31.شرح العوامل المخفية السلبية . إن تأثير مقاييس التكوين على الأداء الجماعي و الفردي و المؤسسي هو 2.25 كأعلى متوسط حسابي و بقيمة ف بين خمس مستويات خبرة تساوي 5.63 .
- أي نسبة تأثير المقاييس في الأداء هي 31.32 % . هذا يؤكد أن العوامل المخفية المحيطة بأداء المرابي أثناء العمل طيلة فترة الخدمة الوظيفية كبيرة بنسبة 69.68% . فليس المشكل في أن المقاييس لا تشبع حاجات المرابي الوظيفية بل محيط العمل أو مؤسسة الشباب ذاتها لا تشبع حاجات المبني الوظيفية بنسبة 73.88 % .

10. قياس الأداء الوظيفي العام للمربين الموظفين :

إن أصعب وأخطر خطوة في عملية إنتاج حزمة مقاييس ذات صلاحية بشقيها العلمي و الوظيفي هي وضع المعايير المناسبة Niche parameters . و المعيار هو المؤشر. وضمن كل مؤشر مناسب مجموعات من الإشارات مناسبة كذلك Niche indicators لأنها ستكون هي مقاييس للأداء الفعلي للمربي الموظف سواء أثناء التكوين أو أثناء العمل. و لأنه يبنى عليها أي تقييم و تقويم للأداء المؤسسي أو الفردي أو الجماعي. و بها يتم الحكم على مدى كفاءة المربي أثناء في كل تفاصيل الوظيفة . فالإتكاء على مؤشرات واضحة توضع في البداية للقيام بالأعمال.

و عليه فالمؤشر دوره حصر العمل الواجب إنجازه نوعا وكما. لا يهم سياقات إنجازه. أو المخاطر السياقية التي تخترقه و تؤثر فيه لتؤثر في مستوى إنجازه سلبا أو إيجابا أو حتى تلغي إنجازه .

وعليه ، فأهمية وضع المؤشرات كمعايير هو مخاطرة وأخطر خطوة. فكل نتيجة قياس و تقييم و مراجعة أو إصلاحات مبنية في الأساس على المؤشرات الموضوعية في الأول . وإن أي خطأ أو ضعف في بناء المؤشر ووضعه يعني استهلاك الوقت وإنتاج مراجعات نراها على أنها إصلاحات و لكنها هي إعادة إنتاج للأثار السلبية للمؤشرات الموضوعية في الأول بالطريقة الخاطئة .

وارتباطا به يكون حتى نظام المراجعة ونظام المراقبة ونظام التحذير المناسب الذي يوضع هو خاطئ و نعتقد أنه صحيح . ويصبح القائمين بعملية التنفيذ الأولى وهم الموظفون في المناصب الأصلية ، ينفذون مؤشرات و يعتبرونها أعمال ذات قيمة وموصى بها. وهي خاطئة. كما يصبح القائمين بعملية التنفيذ الثانية وهم المسؤولين أو رؤساء المصالح الموجودين في المناصب التمثيلية و النوعية ينفذون نظام مراقبة و نظام تحذير و نظام عقوبات مبنية على نظام قوانين هو كذلك مبني على مؤشرات خاطئة أو ضعيفة أو متوسطة الفعالية.

فيتم إعلام الموظف بهذه الأنظمة حتى يعرف أداءه و يعدل منه بإرادته مما يجعله ينتقل إلى الجودة . ولكن هذا الأداء و الجودة و حزمة النظم مبنية على المؤشرات الأولى الموضوعية بالطريقة الخطأ .

و عليه فما نحصل عليه من مستوى أداء وجوده ونصنع بذلك فكرة إيجابية ونعتبرهما أداء و جودة وظيفية هي نتائج خاطئة كذلك . لأنه لا يمكن وصف العمل بأن فيه أداء أو جودة إلا إذا كان المؤشر الأول صحيحا.

و الجدير بالذكر أن الدراسة حددت العديد من المؤشرات الأولى لقياس الأداء منها : الإصغاء ، المشاركة في القوافل الثقافية و التبادلات ، العمل بالمخيمات الصيفية ، إنتاج عروض .

و بناء على هذه المؤشرات يتم قياس الأداء. وعليه فالمؤشرات الموضوعية موجودة قانونيا وواقعيا ووظيفيا ولم نخلق ولا مؤشر واحد. و الدراسة افترضت أن هذه المؤشرات الموجودة مسبقا هي مؤشرات صحيحة. وهذا حتى لا نقيس الأداء بمؤشراتنا التي يمكن أن تلمسها الذاتية أو التحيز أو المبالغة أو الضعف .

و ارتباطا به فالشركات و المؤسسات التي تستثمر في موردها البشري تعتمد على المقاييس المالية و المقاييس النوعية في نفس الوقت و تشترك كلها في تحديد مستويات الأداء لدى الموظف و الفئات سواء على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد .

وعليه فالدراسة كذلك لا تقوم بتحديد مستويات الأداء على المستوى البعيد أو المتوسط أو القريب . بل تعرف الأداء الآني للمربي فقط. كما أنها لا تحدد الأداء بالمؤشرات المالية بل تعتمد على مؤشرات نوعية.

وكما تشترك مع باقي الدراسات في تحديد الأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي و الفئوي وفقا لمؤشرات مشتركة: الجنس ، الخبرة ، الرتبة ، الولاية ، الجمعية ، المنصب التمثيلي و المنصب النوعي. وهي لا تمثل إلا جزء من باقي المؤشرات و الإشارات لتحقيق رؤية متكاملة.

11. منهجية تحليل نتائج القياس و قراءتها :

1. التحليل الاجتماعي لمتغير الأداء : طبقت الدراسة طرائق مقارنة منها :

- A. طريقة أرياهامان مارك : بمقارنة المتغيرات ببعضها . و الأبعاد ببعضها . و المؤشرات ببعضها . والإشارات ببعضها . بهدف ضبط حزم كل واحدة كمجموعات مختلفة .
- B. طريقة مارفن ألوسن Marvin aloussen : بمقارنة التقسيمات . تقسيم المتغيرات إلى أبعاد . و الأبعاد إلى مؤشرات . و المؤشرات إلى إشارات . بهدف معرفة درجات التأثير

إذ قسمت مجتمع الدراسة إلى خمس ولايات ممثلة لمناطق جغرافية من غرب و شرق و وسط و جنوب و سهوب . كما كان التقسيم ليمثل خمسة معاهد تكوين عالي لإطارات الشباب و الرياضة تغطي تراب دولة الجزائر . كما كان التشابه في تقسيم متغير المقاييس إلى أربعة أبعاد . و تقسيم متغير الأداء إلى ثلاثة أبعاد . و تقسيم متغير الجودة إلى أربعة أبعاد . وعليه كان:

C- التحليل الاجتماعي السببي لمتغير الأداء

- 1- تصنيف حزم المؤشرات ضمن أبعادها الثلاثة . الأداء الفردي و الأداء الجماعي و الأداء المؤسسي .
- 2- لمعرفة أي الأبعاد له أهمية ودور . ومستوى الدور ضعيف أم متوسط أم عالي . و أي المتغيرات له أهمية ودور ومستوى دوره 5 . و أي المؤشرات له أهمية ودور ومستوى دوره .
- 3- تحديد الدرجات .
- 4- تحديد علاقات المؤشرات والإشارات و الأبعاد ببعضها ودورها في المتغير المستقل أو المتغير التابع الثاني وهو متغير الأداء الوظيفي .
- 5- تحديد العوامل الخارجية في استمرارية المتغير المستقل و المتغيرات التابعة .

12. معنى العزل لنوع الأداء : Isolement of Performance

إن قياس الأداء بالاختبارات الإحصائية للبيانات العامة لا يكشف حقيقة الأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي و لا يمكن من عزلهم عن بعضهم بدقة . فما يظهر لنا من أداء جماعي هو في الحقيقة مختلط مع الأداء الفردي و الجماعي . و تقسيمه هو شكلي فقط يرتكز على وضع كلمة وصفية بأن هذا الأداء فردي وذاك جماعي و ذلك مؤسسي بينما واقعا ما يظهر من رقم للأداء كنتيجة هو عام ومختلط أو مؤشر عام دال فقط . ناتج على ما نضعه من عبارات و أرقام لتصور بها الأداء و لتكممها البرامج الإحصائية التي لا تخرج على ما نريده و ما نضع فيها من معطيات . فنحصل على ما قد قدمناه . ثم نفسر به ظواهر و نتخذ به القرارات وتحدث الانعكاسات المتنوعة . و السبب هو أننا حصلنا على ما وضعناه في البرامج الإحصائية و نفسر الواقع و الإشكاليات بما وضعناه دون أن يتغير فيه شيء سوى أنه أصبح كمما فقط . فالإختبارات تكمم العام و لا تعزل.

أما تفصيل الأداء كفيما و كميما فيكون بناء على الإشارات الكيفية و تكميمها رياضيا . إذ لا يمكن معرفة أداءك بالضبط في إنجاز عمل جزئي منفصلا عن أداء الجماعة في الوقت الذي تؤدي فيه عملك الجزئي هذا داخل الجماعة و بمساعدة الجماعة و بمساعدة المؤسسة . فأين توجد القيمة الفعلية للأداء الفردي بالتحديد ؟.

و عليه فهذه إشكالية لم تحلها البحوث الميدانية الخاصة بالموارد البشرية. إذ ما يظهر من تقييم للمورد البشري هو تقييم مختلط و يوصف على أنه أداء فردي ؟ وهذه هي المغالطة . إذ تبدو المردودية على أنها أداء فردي لكنها في الأصل مختلطة . و من الصعب فصل الفردي الخاص عن الأداء المؤسسي . أي المجهود الذي تقدمه المؤسسة إلى الفرد لإنجاز عمله الخاص . و المجهود الذي يقده الفرد للمؤسسة لبلوغ هدفها الخاص.

فهنالك 5 أنواع للأداء المؤسسي.1- "ما يقدمه الفرد للمؤسسة " . 2- " و ما تقدمه المؤسسة للفرد " . 3- " ما تقدمه الجماعة للمؤسسة " . 4- " و ما تقدمه المؤسسة للجماعة " . 5- ما تقدمه المؤسسة لنفسها وبمجهودها وامكانياتها-حالة مؤسسات الاستثمار في القيم المالية - فهي تقوم بمجهود استثمار رغم عدم وجود ولو موظف فيها ولا جماعة . لأن استثمارها لا يعتمد على المورد البشري ولا هدفه تنمية المورد البشري . وهذا ما لم تحده البحوث بتفصيل وعزل كل نوع.

أما الأداء الجماعي فهو 4 أنواع : 1- ما يقدمه الفرد للجماعة و 2 - ما تقدمه الجماعة للفرد و 3- ما تقدمه الجماعة للمؤسسة 4- ما تقدمه الجماعة لنفسها فقط و بمجهودها و إمكاناتها فقط. إذ يظهر أنهما منفصلان نظريا لكن واقعا متداخلان . فالفرد يبذل مجهودا لإنجاز عمل بقدراته الخاصة و خبرته في الوقت نفسه يقدم له زملاءه مساعدة بخبراتهم . فأداء عمله ينتقل من درجة إلى درجة فيرتفع من مستوى 5 % بمجهوده الفردي إلى 10 % بمساعدة مجهودات زملاءه . و الفرد داخل الجماعة و الجماعة داخل الفرد. وهذا ما لم تحده البحوث بتفصيل وعزل كل نوع.

و عليه من الصعب جدا عزل هاذين النوعين من الأداء . ولم نجد من الدراسات من عالجت هذا الإشكال و لو بالإحالة إليه .

كما أنه يوجد 4 أنواع للأداء الفردي وهو : 1- أداء الفرد و هو معزولا عن زملاءه بقدراته الخاصة مع نفسه . أي بذله لمجهود بمفرده و بقدراته لإنجاز عمل تفصيلي . 2- الأداء الفردي وهو في تفاعل داخل الجماعة و بذله لمجهود فردي و بقدراته لإنجاز عمل فردي تكاملي . 3- الأداء الفردي المفتوح و هو بذله لمجهود فردي مستخدما قدراته و قدرات زملاءه معا داخل الجماعة . وهو كذلك صعب الفصل لقوة تداخله. 4- الأداء الفردي باستخدام الفرد لإمكانات المؤسسة ومجهودها بجمعها مع إمكاناته و مجهوده الخاص . وهذا ما لم تحده البحوث بتفصيل وعزل كل نوع.

$$KPIp = \frac{indice^1 + n^2, \dots \times (\text{nombre total des parametres})}{100} \text{ أداء عام}$$

$$KPIp = \frac{G. pr \times 100}{464} \text{ فردي}$$

$$KPIg = \frac{p^1 + p^2 \times \text{total nombre de. Groupe}}{100} \text{ جماعي}$$

$$KPIp = \frac{(prpr + prg) - GPr}{100} \text{ مؤسسي}$$

13. الأداء الوظيفي الفردي :

1. أداء المورد البشري الفردي إنجاز مؤشر الإصغاء.

إشارة 1 : الإصغاء داخليا: تؤكد نتائج الجدول رقم ع1 مقاده : قمت بالإصغاء الجيد للشباب (19). إن المؤشر رقم واحد للأداء الفردي المتمثل في مؤشر الإصغاء تحت إشارة أولى هي : الإصغاء للشباب بمؤسسة الشباب . أي القيام بالإصغاء للشباب داخليا قد أنجزه المرابي الموظف بنسبة 86.6 % بينما نسبة 10.1 % محايدة و 3.2 % لا . أي أكدوا أنهم لم يصغوا للشباب داخل المؤسسة بشكل جيد .

إشارة 2 : الإصغاء خارجيا : بينما تؤكد الإشارة رقم 2 لنفس المؤشر 1 وهو الإصغاء .الذي مفاده أن الموظف : الفرد أنجز عمل الإصغاء للشباب في الأحياء الجوارية بمفرده أثناء طرحهم لمشاكلهم (20) .

لكن الموظف انجز عمل الإصغاء للشباب في الأحياء الجوارية عن طريق استخدام قدراتهم الشخصية بنسبة 49.6 % كما استخدموا خبرتهم الفردية بنسبة 28.2% بينما استخدموا مهارات التكوين التي اكتسبوها من المعاهد أثناء فترة الاكتساب بنسبة 22.2 % . وعليه فإن المرابي يستخدم ما مجموعه : $49.6 + 28.2 = 77.8$ % كجهود مبذول ناتج عن الخبرة الفردية و القدرات الشخصية . وهذا دليل على:

32. شرح : ضعف تطبيق استخدام مقاييس التكوين في الأحياء الجوارية مع الشباب أثناء طرح مشاكلهم . كما هو دليل على شرح ضعف تطبيق مقاييس التكوين حتى داخل مؤسسات الشباب نفسها .

¹⁹ (أنظر الجدول رقم ع1 بالملاحق . المعنون : الإصغاء : قمت بالإصغاء الجيد للشباب بمؤسسة الشباب ؟. ص704

²⁰ (أنظر الجدول رقم ع2 بالملاحق. المعنون : الإصغاء : أصغيت لشباب الأحياء الجوارية أثناء طرحهم لمشاكلهم

حسب ؟. ص704

وعليه فإن المبحوث صادق لأن قيامه بالإصغاء للشباب بمؤسسات الشباب بنسبة 86.6 % داخليا قد استخدم فيه نسبة من معارف المقاييس لم يحددها لكنه حددها في الإشارة رقم 2 وهي الإصغاء في الأحياء الجوارية باستخدام معارف ومهارات المقاييس بنسبة 22.2 %.

عزل الأداء الفردي :

وعليه فإن النسبة الحقيقية لاستخدام معارف ومهارات المقاييس في مؤسسات الشباب داخليا التي لم يذكرها هي :

$$86.6\% - 77.8\% = 8.8\% + 22.2\% = 31\% \text{ داخليا و } 22.2\% \text{ خارجيا.}$$

31 % تحت اشارة 1 داخليا بمؤسسات الشباب وفق مؤشر الاصغاء 1

22.2 % . تحت اشارة 2 خارجيا في الحي الجوارى وفق مؤشر الاصغاء 1

A. أداء المرءى الفرءى بالاعتماد على المقاييس داخليا هو : 31 % داخليا ومنه $\frac{31 \times 100}{464} = 6.68\%$

B. أداء المرءى الفرءى بالاعتماد المقاييس خارجيا هو : 22.2 % ومنه $\frac{22.2 \times 100}{464} = 4.78\%$

C. أداء المرءى الفرءى بالاعتماد على قدراته الفردية هو : 49.6 % ومنه $\frac{49.6 \times 100}{464} = 10.68\%$

D. أداء المرءى الفرءى بالاعتماد على خبرته هو : 28.2 % ومنه $\frac{28.2 \times 100}{464} = 6.07\%$

نتيجة عامة: الأداء الفرءى الكلى فى مؤشر الإصغاء هو: $\frac{6.68+4.78+10.68+6.07 \times 100}{464} =$

6.07 %

2. أداء المورد البشري في إنجاز مؤشر نشاط الأفواج :

إشارة 3 : أفواج نشاط فنية: تؤكد نتائج الجدول رقم ع3 مفاده : شكلت أفواج نشاطات في العمل الفني بالإعتماد على معارف و مهارات التكوين⁽²¹⁾. إن المؤشر رقم 2 للأداء الفردي المتمثل في مؤشر تشكيل أفواج نشاطات تحت إشارة 3 هي : نشاطات في العمل الفني بالإعتماد على معارف ومقاييس التكوين للمواد الفنية كانت نسبة الإعتماد 66.2%.

أي القيام بتشكيل وتنشيط الأفواج باستخدام المواد الفنية أو ما يعرف بمواد فنيات التنشيط داخل مؤسسة الشباب أو خارجها تعتبر نسبة جيدة . بينما 25.0 % أكدوا أنهم لم يعتمدوا على معارف ومهارات المواد الفنية لتشكيل أفواج النشاط الفنية للشباب داخليا أو خارجيا . وهذا يعني أنهم يستخدمون خبرات أو مهارات اكتسبوها من خارج المعاهد .

لأن المواد الفنية في المعاهد كمقاييس قليلة العدد جدا. تتركز في الفنون التشكيلية أو المسرح أو السمعي البصري أو الموسيقى. في الوقت الذي يستخدم الموظف في التنشيط الفني بمؤسسة الشباب مواد أخرى أكثر فاعلية اكتسبها من خارج التكوين بالمعاهد. وهذا دليل على نقص عدد المواد الفنية بالمعاهد رغم أن إنجاز النشاط هو عمل رئيسي للمربي بمؤسسات الشباب أو خارجها. بينما نسبة 8.8 % محايدة

⁽²¹⁾ أنظر الجدول رقم ع3. بالملاحق. المعنون : نشاط الأفواج : شكلت أفواج نشاطات في العمل الفني بالإعتماد على

معارف و مهارات التكوين. ص704

3. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز التسلية:

تؤكد الإشارة رقم ع4 لنفس المؤشر 2 وهو نشاط الأفواج. الذي مفاده أن الموظف : الفرد نظم نشاطات تسلية دون الإعتماد على مواد التكوين بنسبة 58.2 % (22) . فالموظف أنجز أعمال تسلية للشباب أو غير الشباب في الأحياء الجوارية أو داخل مؤسسات الشباب دون استخدام مواد التكوين بنسبة 58.2 %

كما استخدموا قدرات و مواد أخرى لا يهتم نوعها أو عددها سوى أنها لا تنتمي إلى حزمة مقاييس التكوين بالمعاهد بنسبة 32.5% داخل مؤسسات الشباب وخارجها بينما نسبة المحايدين الغامضة هي بنسبة 9.3%. وعليه فإن المريي يستخدم ما مجموعه : $(66.2\% + 58.2\%) \div 2 = 62.5\%$.

كمجهود مبذول ناتج عن الاعتماد الكبير بنسبة 66.2 % على المواد الفنية تطبيقيا وواقعا ووظيفيا. وهذا دليل على شرح : ضعف تطبيق استخدام مقاييس التكوين الأخرى . وعليه فإن النسبة الحقيقية لاستخدام معارف ومهارات المقاييس في مؤسسات الشباب داخليا وخارجيا هي:

$$(66.2\% + 58.2\%) \div 2 = 62.5\%$$

66.2 % تحت إشارة 3 استخدام المواد الفنية وفق مؤشر 2 تنشيط الأفواج

58.2 % . تحت إشارة 4 الإعتماد على مواد التكوين وفق مؤشر 2 تنشيط الأفواج.

وعليه فإن الإعتماد الحقيقي على باقي مواد التكوين غير المواد الفنية هو :

$(66.2\% - 58.2\%) = 8\%$. وهو شرح واسع جدا يؤكد ضعف المواد الإنسانية و العلمية أثناء فترة الاكتساب . على واقع الميدان هو أكبر من 65 عبارة عن نشاطات المواد الفنية . لأن القطاع من بين ركائز أدواره الأساسية : الترفيه و التسلية . و اللذان يرتبطان ارتباط وثيق بالمواد الفن و ليس المواد الإنسانية أو العلمية أو التقنية . وعليه فالعدد الكبير للمواد الإنسانية

²²) أنظر الجدول رقم ع4 بالملاحق. المعنون : نظمت نشاطات تسلية دون الإعتماد على مواد التكوين؟. ص704

في حزم التكوين بالمعاهد من ناحية غير تطبيقي ومن ناحية أخرى الركيزتان الترفيه و التسلية لا تحتاجهم لأن هذه المواد لا تشبع حاجات دور إنتاج الترفيه و التسلية . وهذا يعني :

أن تنظيم أفواج نشاط تسلية دون الاعتماد بنسبة 58.2% في الإشارة 4 و تنظيم

أفواج نشاط فنية بالإعتماد على المواد الفنية 66.2% يعني أن :

عزل الأداء الفردي :

A. أداء المرابي الفردي بالاعتماد على المقاييس الفنية هو : 66.2%. ومنه 14.26% =

$$\frac{66.2 \times 100}{464}$$

B. أداء المرابي الفردي بالاعتماد على باقي المقاييس هو: (66.2% - 58.2%) = 8%

$$\text{ومنه } 1.72\% = \frac{8 \times 100}{464}$$

C. أداء المرابي الفردي بالاعتماد على كل المقاييس هو: (8% + 66.2%) = 74.2%

$$\text{ومنه } 15.99\% = \frac{74.2 \times 100}{464}$$

D. أداء المرابي الفردي بالاعتماد على قدراته الفردية هو: 100 - (8% + 66.2%) =

25.8% ومنه

$$5.56\% = \frac{25.8 \times 100}{464}$$

نتيجة عامة : وعليه فالأداء الفردي الكلي في مؤشر نشاط الأفواج هو :

$$5.02\% = \frac{15.99 + 5.56 + 1.72 \times 100}{464}$$

4. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر العروض الفنية :

إشارة ع5:

تؤكد نتائج الجدول رقم ع5. أن المؤشر رقم 3 للأداء الفردي المتمثل في مؤشر إنجاز عروض فنية تحت إشارة 5 هي: قدمت في إطار عملي عروض فنون تشكيلية، موسيقى ومسرحيات وتصوير⁽²³⁾. كان الإنجاز بنسبة 69.4%. أي بإنجاز عروض مسرحية أو عروض تشكيلية أو عروض موسيقى أو عروض أخرى. ولا يهتم في هذه الإشارة المواد الفنية التي يستخدمونها باستخدام المواد الفنية. ولا يهتم كذلك إن كان إنجازها داخل مؤسسة الشباب أو خارجها.

أما نسبة من لم ينجزوا العروض نهائياً كانت 21.8% و تعتبر نسبة كبيرة أن لا يتم إنجاز و لا عرض في هذه الفنون. بينما نسبة 8.8% محايدون. لأن المواد الفنية هي التي تقدم المهارات. فوجود نسبة 21.8% لم ينجزوا دليل على أن المربي لم ينجز بهذه المواد عروض واستخدم واد أخرى فنية. ودليل أنه لم يستخدم لا مواد المعهد و لا مواد اكتسبها من خارج المعهد. و هذا يؤكد وجود نسبة 21.8% من المربين لا تنجز أعمالها وليس لها أداء أصلاً تحت إشارة رقم 5. وقد تكون لإنشغال المربي بأداء أدوار منصبه التمثيلي أو النوعي أو بضعف مهارات الإنجاز لديه بهذه المواد الفنية. لأن نقص عدد المواد الفنية بالمعاهد لا يبرر عدم إنجاز المربي لعروض فنية مهما كان حجمها.

⁽²³⁾ أنظر الجدول رقم ع5. بالملاحق. المعنون: قدمت في إطار عملي عروض فنون تشكيلية، موسيقى، مسرحيات

نتائج عزل الأداء الفردي :

$$A. \text{ أداء المربي الفردي عند الإنجاز هو : } 69.4\% . \text{ ومنه } \frac{69.4 \times 100}{464} = 14.95\%$$

$$B. \text{ أداء المربي الفردي عند اللا إنجاز هو : } 21.8\% \text{ ومنه } \frac{21.8 \times 100}{464} = 4.69\%$$

نتيجة : وعليه فالأداء الفردي الكلي للإنجاز في إشارة الإنجاز ع5 هو : $\frac{(14.95-4.69) \times 100}{464}$

$$= 2.21\%$$

إشارة ع6 :

بينما تؤكد الإشارة رقم ع6 لنفس المؤشر 3 وهو عروض فنية. الذي مفاده : قدمت في إطار عملي عروض متنوعة بالاعتماد على : قدراتي الشخصية 29.3 %، مهارات التكوين 32.5 % ، خبرتي 38.1 %.

فالموظف الفرد قدم عروض فنية أما مسرحية أو تشكيلية أو تصوير أو موسيقى بالإعتماد على مهارات التكوين وهي المواد الفنية وغير المواد الفنية. بنسبة اعتماد قدرت ب 32.5 % (24)

كما أن الموظف انجز عروض فنية للشباب أو غير الشباب في الأحياء الجوارية أو داخل مؤسسات الشباب باستخدام قدراته الشخصية بنسبة 29.3 % ولا يهم نوع قدراته الشخصية أو درجتها لأنها تحتاج لدراسة منفصلة .

بينما قدم عروض فنية معتمدا على خبرته بنسبة 38.1 % . وعليه فان المربي يستخدم ما مجموعه من قدراته الشخصية زائد خبرته : $(29.3\% + 38.1\%) = 67.4\%$. كمجهود مبذول ناتج عن الإعتماد الكبير بنسبة 67.4 % على قدراته الفردية تطبيقيا وواقعيًا ووظيفيًا.

²⁴ (أنظر الجدول رقم ع6 بالملاحق. المعنون : قدمت في إطار عملي عروض متنوعة بالإعتماد على. ص705

بينما يعتمد على مقاييس التكوين بنسبة ضعيفة تقدر ب 32.5 % وهذا دليل على شرح هو: ضعف كفاية استخدام مهارات مقاييس التكوين . لأن القطاع من بين ركائز أدواره الأساسية : إنجاز العروض الفنية . و اللذان يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمواد الفنية و المواد الإنسانية أو العلمية أو التقنية .

وعليه فالعدد الكبير للمواد الإنسانية في حزم التكوين بالمعاهد من ناحية غير تطبيقي مع مؤشر إنجاز عروض فنية . ويعود إلى بقاء تقديم العلوم الإنسانية بشكل نظري عام غير متخصص و لا تطبيقي عند كل مؤشر وإشارة . وعليه فمواد العلوم الإنسانية و الفنية و التقنية لا تشبع مؤشر إنجاز عروض فنية بنسبة 67.4% . وهذا يعني: أن إنجاز عروض فنية يكون: دون الإعتماد بنسبة 67.4% في الإشارة 6 و بالاعتماد على المقاييس 32.5 % و يعني أن :

نتائج عزل الأداء الفردي :

A. أداء المرابي الفردي بالإعتماد على خبرته هو : 38.1%. ومنه $8.21 = \frac{38.1 \times 100}{464}$ %

B. أداء المرابي الفردي بالإعتماد على قدراته الفردية هو : 29.3 % ومنه $6.31 = \frac{29.3 \times 100}{464}$ %

C. أداء المرابي الفردي بالإعتماد على المقاييس هو : 32.5 % ومنه $4.00 = \frac{32.5 \times 100}{464}$ %

نتيجة : وعليه فالأداء الفردي الكلي في إشارة الاعتماد 6 هو : $3.99 = \frac{8.21 + 6.31 + 4.00 \times 100}{464}$ %

إشارة ع7 : عرضت أعمال تشكيلية بمؤسسة الشباب⁽²⁵⁾

نعم 51.7 % . لا 35.5 % . محايد 12.9 % .

نتائج عزل الأداء الفردي :

A. أداء المرابي الفردي للإنجاز هو : 51.7%. ومنه $\frac{51.7 \times 100}{464} = 11.14\%$

B. أداء المرابي الفردي عند اللانجاز هو : 35.5% ومنه $\frac{35.5 \times 100}{464} = 7.65\%$

نتيجة: وعليه فالأداء الفردي الكلي للإنجاز في إشارة الإنجاز ع7 هو : $\frac{(51.7-35.5) \times 100}{464} = 3.49\%$

إشارة ع8 : عرضت مسرحيات بمؤسسة الشباب: نعم 48.9% ، لا 41.8% ، محايد 9.3% .

نتائج عزل الأداء الفردي⁽²⁶⁾:

A. أداء المرابي الفردي للإنجاز هو : 48.9% ومنه $\frac{48.9 \times 100}{464} = 10.53\%$

B. أداء المرابي الفردي عند اللانجاز هو : 41.8% ومنه $\frac{41.8 \times 100}{464} = 9.00\%$

نتيجة: وعليه فالأداء الفردي الكلي للإنجاز في إشارة الإنجاز ع8 هو : $\frac{(48.9-41.8) \times 100}{464} = 1.53\%$

²⁵ (أنظر الجدول رقم ع7. بالملاحق رقم ص705

²⁶ (أنظر الجدول رقم ع8 بالملاحق. ص705

5. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر التحسيس:

إشارة ع²⁷: تؤكد نتائج الجدول رقم ع9. أن المؤشر رقم 4 للأداء الفردي المتمثل في مؤشر التحسيس تحت إشارة 5 هي: قمت بأعمال تحسيسية تجاه الشباب تخص البيئة ، المواطنه، المخدرات، الأنترنت. فكان التحسيس بنسبة 69.4 % نعم. أي بالقيام بعمل تحسيبي موجه للشباب سواء أكان يخص البيئة أو المواطنه أو المخدرات أو مخاطر الأنترنت واستخداماتها أو أي موضوع آخر.

و لا يهم في هذه الإشارة مواد المقاييس التي يستخدمونها. ولا يهم كذلك إن كان إنجازها داخل مؤسسة الشباب أو خارجها. أما من لم يقوموا كانت نسبة 7.1 % و المحايدبن بنسبة 4.7 %.

إشارة ع²⁸: قمت بتحسيس شباب الأحياء حول مخاطر الأنترنت بالإعتماد على القدرات الشخصية بنسبة 28.9 % بينما الإعتماد على مهارات التكوين كان بنسبة 15.1 % . و في المقابل فان الاعتماد على الخبرة الفردية كان بنسبة 56.0 % .

إشارة ع²⁹: قمت بتحسيس الشباب حول البيئة. نعم بنسبة 79.7 % بينما من لم يقوموا بنسبة 12.5 % و المحايدة كانت بنسبة 7.8 %.

²⁷ أنظر الجدول رقم ع9 بالملاحق. المعنون : قمت بأعمال تحسيسية تجاه الشباب تخص البيئة ، المواطنه، المخدرات، الأنترنت . ص706

²⁸ (أنظر الجدول رقم ع10. بالملاحق. المعنون : قمت بتحسيس شباب الأحياء حول مخاطر الأنترنت بالاعتماد على. ص706

²⁹ (أنظر الجدول رقم ع11. بالملاحق . المعنون : قمت بتحسيس الشباب حول البيئة. ص706

6. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر التأطير البيداغوجي:

إشارة ع12⁽³⁰⁾: أنجزت في مساري المهني مشاريع بيداغوجية بالإعتماد على : قدراتي الشخصية بنسبة 26.5 % بينما من إعتمدوا على مهارات التكوين كان بنسبة 23.7 % مقابل من إعتمدوا على خبرتهم بنسبة 49.8 % .

إشارة ع13⁽³¹⁾: أطرت بيداغوجيا منخرطين في الجمعيات جيدا. فمن أطروا بنسبة 52.6 % بينما من لم يؤطروا كانوا بنسبة 37.3 % مقابل من نسبة محايدة بنسبة 10.1%.

إشارة ع14⁽³²⁾: أطرت بيداغوجيا شباب بطل بالحي الجوارى. فمن أطروا بنسبة 43,5% بينما من لم يؤطروا كانوا بنسبة 47,0 % مقابل من نسبة محايدة بنسبة 9,5%.

إشارة ع15⁽³³⁾: أطرت بيداغوجيا أطفال المخيمات الصيفية. فمن أطروا بنسبة 47,2% بينما من لم يؤطروا كانوا بنسبة 46,8 % مقابل من نسبة محايدة بنسبة 6,0 % .

إشارة ع16⁽³⁴⁾: أطرت بيداغوجيا أطفال المتسربين من المدرسة. فمن أطروا بنسبة 31,5% بينما من لم يؤطروا كانوا بنسبة 62.3 % مقابل من نسبة محايدة بنسبة 6,3 % .

³⁰ (أنظر الجدول رقم ع12. بالملاحق . المعنون : أنجزت في مساري المهني مشاريع بيداغوجية بالإعتماد على. ص706

³¹ (أنظر الجدول رقم ع13. بالملاحق . المعنون : أطرت بيداغوجيا منخرطين في الجمعيات جيدا . ص707

³² (أنظر الجدول رقم ع14. بالملاحق . المعنون : أطرت بيداغوجيا شباب بطل بالحي الجوارى. ص707

³³ (أنظر الجدول رقم ع15. بالملاحق . المعنون : أطرت بيداغوجيا أطفال المخيمات الصيفية. ص707

³⁴ (أنظر الجدول رقم ع16. بالملاحق . المعنون : أطرت بيداغوجيا أطفال المتسربين من المدرسة . ص707

7. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر مرافقة المشاريع:

إشارة ع 17. مفاده : رافقت مشاريع شباب في الحرف التقليدية⁽³⁵⁾. فمن رافقوا مشاريع حرف تقليدية بنسبة 47.6% بينما من لم يرافقوا كانوا بنسبة 39.7% مقابل من نسبة محايدة بنسبة 12.7%

إشارة ع18. مفاده : رافقت مشاريع شباب تخص إبداعات فنية و أدبية⁽³⁶⁾. فمن رافقوا مشاريع إبداعات بنسبة 67.5% بينما من لم يرافقوا كانوا بنسبة 23.9% مقابل من نسبة محايدة بنسبة 8.5%

إشارة ع19. مفاده : رافقت مشاريع شباب تخص ابتكارات تقنية و علمية⁽³⁷⁾. فمن رافقوا مشاريع ابتكارات تقنية وعلمية بنسبة 14.9% بينما من لم يرافقوا كانوا بنسبة 43.3% مقابل من نسبة محايدة بنسبة 41.8% .

³⁵) أنظر الجدول رقم ع17. بالملاحق . المعنون : رافقت مشاريع شباب في الحرف التقليدي.ص708

³⁶) أنظر الجدول رقم ع18. بالملاحق . المعنون : رافقت مشاريع شباب تخص إبداعات فنية و أدبية.ص708

³⁷) أنظر الجدول رقم ع19. بالملاحق . المعنون : رافقت مشاريع شباب تخص ابتكارات تقنية و علمية.ص708

8. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر التواصل داخليا وخارجيا:

إشارة ع20 مفاده : أتواصل إيجابيا في مؤسسة الشباب (38). تواصل بقدراته الشخصية بنسبة 36.0% بينما من تواصلوا بمهارات ومعارف التكوين كانوا بنسبة 25.0% مقابل من تواصلوا باستخدام خبرتهم بنسبة 39.0%.

إشارة ع21 مفاده : تواصلت إيجابيا أثناء تأدية واجباتي مع زملائي في العمل (39). تواصل إيجابيا بنسبة 87,5% بينما من لم يتواصل كانوا بنسبة 3,9% مقابل من تواصلوا بالحياد أو المحايد بنسبة 3,9%. فالتواصل الإيجابي لا يعني أن المرء يستخدم معارف المقاييس للتواصل مع الموظفين . لأن المسألة هي القدرة الفردية على تسيير علاقاته الاجتماعية و الإنسانية داخل العمل. ومن ناحية أخرى فالتواصل الإيجابي يكون قهريا وفقا للقوانين المنظمة لكيفية سير العمل الوظيفي السلمي .

إشارة ع22 مفاده : أسير علاقات العمل مع الجمعيات الشبابية (40). سيروا إيجابيا بنسبة 75,2% بينما من سيروا علاقات عملهم مع الجمعيات كانوا بنسبة 11,6% مقابل محايد بنسبة 13,1%

إن تسيير العلاقات مع التنظيمات الصغرى مثل الجمعية أو مجموعة جمعيات يقوم به المرء بناء على قدراتهم الفردية وخبراتهم. فالتسيير الإيجابي يخضع إلى مجموعة من العوامل أو ما يسمى السياق العام . كعامل توفر التمويل و نوع الجمعية خيرية أم لا و الفئة التي تستهدفها الجمعية . وهل الجمعية موطنة داخل مؤسسة الشباب أم خارجها.

³⁸ (أنظر الجدول رقم ع20. بالملاحق . المعنون : أتواصل إيجابيا في مؤسسة الشباب. ص708

³⁹ (أنظر الجدول رقم ع21. بالملاحق . المعنون : تواصلت إيجابيا أثناء تأدية واجباتي مع زملائي في العمل. ص709

⁴⁰ (أنظر الجدول رقم ع22. بالملاحق . المعنون : أسير علاقات العمل مع الجمعيات الشبابية. ص709

فتسيير علاقات العمل مع الجمعيات يكون تنازليا في حالة المربي الذي يتقلد منصب تمثيلي أو نوعي . فهو مسؤول الجمعية و من جهة أخرى هو من يمنح لها الإعتماد أو عضو فيها .

لكن الأهم هو مستوى الخدمة التي تقدمها الجمعية للفئة المستهدفة . إذ يرتبط بمستوى امتلاك التمويل و القدرة على توزيعه في أعمال خدمتية أو على الأدوار التي يقوم بها الأعضاء .

فتقسيم المصالح المالية أو الخدماتية الناتجة عن توزيع الإعانات هو ما يجعل هذه العلاقة إيجابية و تلك سلبية . فالمصلحة الفردية إن لم يتم إشباعها سيصبح المربي في حيز النبذ أو عدم التفضيل و منه فشله في إتمام التفاعل بالعلاقات الإيجابية التي بناها داخل أو مع الجمعيات وهذا ما يسمى عدم القدرة وليس الفشل.

إشارة ع23 مفاده : أتواصل إيجابيا مع المتطوعين في النشاطات⁽⁴¹⁾ . إذ كان التواصل الإيجابي بنسبة 89,4% بينما عدم التواصل كان بنسبة 5.8% مقابل المحايد بنسبة 47%.

إن التواصل مع المتطوعين هو تواصل ألي مبني على التضامن العضوي و التضامن الآلي. فالتطوع هو ظاهرة اجتماعية مبنية على قيم أخلاقية و هي قيمة التعاون أو المساعدة. كما هو مبني على قيم اجتماعية وهو إنجاز أعمال للصالح العام .

فالأعمال التطوعية قد تستهدف فئة اجتماعية أو مجموعة فئات . كما قد تستهدف الإنسان في حد ذاته أو الحيوان أو الطبيعة . فالتشجير عمل تطوعي يستهدف تحسين البيئة . فمشاركة المربي هي إمتثال لقيمة أخلاقية و قيمة اجتماعية . ولهذا يكون التواصل إيجابيا مرتفعا بنسبة 89.4% حتى و إن كان سياق العمل التطوعي وهو التشجير سلبي بالنسبة للمربي من وجود أفراد متطوعين في علاقة نفور معهم أو مسؤولين أو حقوقه لم يتحصل عليها. فهو يقوم بفعل التطوع أليا وهذا ما يبرر نسبة التواصل الإيجابي المبنية على القيم و ليس على معارف المقاييس.

⁴¹ (أنظر الجدول رقم ع23. بالملاحق . المعنون : أتواصل إيجابيا مع المتطوعين في النشاطات. ص709

إشارة ع24 مفاده : اكتسبت علاقات حسنة مع المسؤولين المحليين في إطار العمل⁽⁴²⁾ .
اكتساب بنسبة 78,0% بينما عدم القدرة على الاكتساب كانوا بنسبة 11,2% مقابل محايدين
بنسبة 10,8%

إن العلاقات الحسنة هي علاقات الجذب أو علاقات التفضيل و الإختيار . فالمربي أثناء عمله يقوم بأفعال و ردود أفعال مع زملاءه أو مع مسؤوليه أو المسؤولين المحليين .الذين لهم جزء من الأدوار يقومون بها ترتبط بأدوار المربي . فالمربين في المناصب التمثيلية مثل المندوب المحلي للشباب بالبلديات هو دائم التفاعل مع المسؤولين المحليين . كلاهما المسؤول المحلي و مندوب الشباب المحلي يستهدفون نفس الفئة المحلية وهي الشباب. بتقديم خدمات لها منظمة . أي مؤسساتية.

و عليه فإن أي تقصير من قبل المربي في تقديم الخدمة يعني التقصير في إنجاز دوره مقابل الدور الذي يقوم به المسؤول المحلي المترابط معه. وهذا يؤدي بالدورين إلى ضعف التجسيد أو التأجيل أو عدم التجسيد. وهذا ما يصنع قناعات عدم الثقة أو الإنقاص من درجة الثقة في المربي من قبل المسؤول المحلي. فحاجة المسؤول المحلي هو إشباع حاجات الشباب المكلف بإنجازها. ففي الوقت الذي لا يتم إنجازها أو تأجيلها أو إنجازها بضعف . يعني أن حزم العقوبات الاجتماعية تصبح تحاصر المسؤول و المربي في آن واحد.

وعليه فالمصلحة الفردية لكليهما هو إنجاز المهام إجباريا وليس إمتاليا. وعليه فالعلاقات الحسنة بنسبة عالية ناتجة عن إنجاز المهام الإجباري وإشباع الطرفين لحاجتهما في آن واحد .

⁴² (أنظر الجدول رقم ع24. بالملاحق . المعنون : اكتسبت علاقات حسنة مع المسؤولين المحليين في إطار العمل.

9. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز مؤشر العمل التطوعي:

إشارة ع25: مفادها شاركت في إطار عملي بمبادرات عملية تطوعية (43) . عمل تطوعي بقدراته الشخصية بنسبة 34.1% بينما العمل تطوعي بمهارات ومعارف التكوين كانوا بنسبة 31.9% مقابل عمل تطوعي باستخدام خبرتهم بنسبة 34.1%.

إشارة ع26: مفادها عملت مع المنظمات الوطنية بشكل جيد (44) . عمل مع منظمات وطنية بنسبة 25.4% بينما من لم يعملوا مع المنظمات الوطنية كانوا بنسبة 49,4% مقابل محايد بنسبة 25.2%.

وهذا يعني أن أغلب المربين لم يشاركوا في العمل مع منظمات وطنية . بنسبة 73.6% . وهذا يؤكد أن توزيع مشاركات المربين مع المنظمات الوطنية ضعيف ويخضع لعوامل السياق تحتاج لدراسة منفصلة. وعليه فتمكين المربي من المشاركة ضعيف جدا .

إشارة ع27: مفادها تطوعت للعمل مع الجمعيات الشبانية الوطنية و المحلية (45) . فمن عمل تطوعيا مع جمعيات محلية ووطنية جزائرية كان بنسبة 20.9% بينما من لم يعمل كان بنسبة 58,4% مقابل المحايد بنسبة 20,7%.

وهذا يؤكد أن المربي موظف بمؤسسة الشباب . كما يؤكد نفوره من العمل مع الجمعيات . ويؤكد من جهة أخرى أن المربي لم يتم تمكينه للعمل مع الجمعيات. فنسبة المحايد الغامضة

⁴³ (أنظر الجدول رقم ع25. بالملاحق . المعنون : مفادها شاركت في إطار عملي بمبادرات عملية تطوعية.ص710

⁴⁴ (أنظر الجدول رقم ع26. بالملاحق . المعنون : عملت مع المنظمات الوطنية بشكل جيد. ص710

⁴⁵ (أنظر الجدول رقم ع27. بالملاحق . المعنون : تطوعت للعمل مع الجمعيات الشبانية الوطنية و المحلية. ص710

كبيرة و نسبة من لم يعملوا مع الجمعيات كبيرة رغم أنها محلية و وطنية. وهذا يبين أن دور الجمعيات متناقض مع دور المربي الحقيقي و يؤكد كثافة الأعمال التي يقوم بها المربي داخل مؤسسة الشباب التي تستهلك كامل وقته وتمنعه من العمل مع الجمعيات سواء الموطنة أو غير الموطنة بمؤسسات الشباب. كما يؤكد أن حجات المربي الفعلية لا يتم إشباعها عبر العمل مع الجمعيات .

إشارة ع28: مفادها تطوعت للعمل مع المنظمات الدولية في إطار الشباب (46) . فمن عمل تطوعيا مع جمعيات ومنظمات دولية كان بنسبة 23,5% بينما من لم يعمل كان بنسبة 47,8% مقابل المحايدبن بنسبة 28,7%.

وهذا يؤكد أن عدم تمكين المربي من المشاركة في العمل مع المنظمات الدولية و الجمعيات كبير جدا بنسبة 76.5% . ويعود إلى تخوف المربي من المشاركة الفردية أو من الانتساب نظرا للقوانين التي تمنع تمويل الجمعيات من جهات غير جزائرية. وهذا ما يجعل المربي يتخوف من الانتساب للجمعيات و المنظمات الدولية أو حتى المشاركة فيها إبعاد للمخاطر التي يمكن أن تلاحقه وهو موظف . و نسبة التطوع المتبقية هي في إطار مؤسساتي و ليس فردي .

⁴⁶ (أنظر الجدول رقم ع28. بالملاحق . المعنون : تطوعت للعمل مع المنظمات الدولية في إطار الشباب. ص710

10. أداء المورد البشري الفردي في إنجاز المشاريع البيداغوجية:

إشارة ع61 مفادها: ما الأعمال الفنية التي أنجزتها في مؤسسات الشباب بمفردك خلال مسارك المهني؟⁽⁴⁷⁾. فعمل المربي في الأعمال الفنية كان بنسبة 75,2% بينما عمله في المواد النظرية كان بنسبة 20,0% مقابل عمله في المواد العلمية التقنية بنسبة 4,7%.

إشارة ع62 مفادها : هل هذه الأعمال التي أنجزتها كانت، باستخدام؟⁽⁴⁸⁾. و تؤكد أن الأعمال المنجزة سواء أكانت فنية أم نظرية أم علمية تقنية قد كانت بالاعتماد على الخبرة الفردية للمربي بنسبة 62.1% بينما كان الإعتماد على القدرات الشخصية بنسبة 23.1% في مقابل ذلك كان الإعتماد على معارف و مهارات التكوين بنسبة 14.9%.

وهذا يؤكد أن الموظف حتى في إنجازه للأعمال الفنية كان باستخدام إما خبرته و إما قدراته الشخصية بمجموع نسبته 85.2% . وعليه عمليا فإن المربي يستخدم مهارات و معارف التكوين بنسبة ضعيفة تقدر 14.9% بمؤسسات الشباب أو خارجها لإنجاز أعمال فنية .

إشارة ع63. 1 مفاده : ماعدد المشاريع البيداغوجية التي أنجزتها⁽⁴⁹⁾. إذ تبين النتيجة أن نسبة 8.0% من الموظفين انجزوا مشاريع بيداغوجية أكثر من ثلاثة بينما توجد نسبة 68.8% أنجزوا مشروع بيداغوجي واحد. و نسبة 23.3% لم ينجزوا ولا مشروع بيداغوجي.

وعليه فإن نسبة 23.3 من المربين من لم ينجزوا نهائيا ولا مشروع بيداغوجي هي نسبة تؤكد أن القيام بدور المربي وظيفيا في أبسط أشكاله غائب ومنها إنجاز مشروع بيداغوجي.

⁴⁷ (أنظر الجدول رقم ع61. بالملاحق . المعنون : ما الأعمال الفنية التي أنجزتها في مؤسسات الشباب بمفردك خلال مسارك المهني. ص711

⁴⁸ (أنظر الجدول رقم ع 62 . بالملاحق . المعنون : هل هذه الأعمال التي أنجزتها كانت، باستخدام. ص711

⁴⁹ (أنظر الجدول رقم ع 63. 1. بالملاحق . المعنون : ماعدد المشاريع البيداغوجية التي أنجزتها. ص711

بينما نسبة 8.0 % فقط من أنجز أكثر من ثلاثة و هذا يؤكد أن عدد الموظفين الذين قدموا مشاريع بيداغوجية قليل جدا .

أي أن من يقوم بمهام المربي فعليا في نقطة المشروع البيداغوجي هي نسبة 8.0% من المربي فقط. وهذا دليل أن أغلبية المربين لا يقومون بمهام المربي وظيفيا

إشارة ع63. 2 مفادها : ما نوع المشاريع التي أنجزتها : فنيات. مواد إنسانية. مواد علمية⁽⁵⁰⁾. فكان إنجاز المشاريع ذات النوع الفني بنسبة عالية قدرت بـ 73.7 % . و إنجاز المشاريع ذات النوع الاجتماعي الإنساني بنسبة 23,3 % بينما إنجاز المشاريع العلمية و التقنية كان بنسبة 3.0 % .

وعليه فالمربي ميدانيا يعتمد بنسبة عالية جدا على المواد الفنية و هي من مكنته من إنجاز مشاريعه البيداغوجية و مبادراته في نفس النقطة بينما استخدامه للعلوم الاجتماعية و الإنسانية كان بنسبة ضعيفة وهذا شرح يؤكد الهوة بين ما ينجزه المربي فعليا و عدد المقاييس الاجتماعية و الإنسانية المتكون فيها بالمعاهد. في المقابل فإن استخدام المواد العلمية و التقنية ضعيف جدا. فالمربي ينجز نسبة 3.0 من المشاريع العلمية . وهذا شرح كبير .

⁵⁰ (أنظر الجدول رقم ع63. 2. بالملاحق . المعنون : ما نوع المشاريع التي أنجزتها : فنيات. مواد إنسانية. مواد علمية.

11. الأداء الفردي و عوامل السياق المخفية:

إشارة . ك 1 : بصفتك مربى موظف ، هل تحب أن تعمل بمفردك أم مع الجماعة أم مع مؤسسات أخرى (51). فكان عمل المربى بمفرده 5.8% و العمل مع مؤسسات أخرى غير مؤسسات الشباب بنسبة 12.5% . بينما العمل مع مؤسسات الشباب كان بنسبة 17.5% و العمل مع الجماعة كان بنسبة 64.2% .

وعليه فنسبة العمل فرديا ضعيفة وهذا يؤكد أن المربى يعتمد فى أداء أدوار وظيفته على زملاءه بنسبة 64.2%. فالمهرجانات و القوافل و المناسبات و الأيام التحسيسية أو العمل المكتبى و العمل فى المناصب التمثيلية و النوعية و الجمعيات كلها يسيطر عليها العمل الجماعى لكثافة أدوارها . لكن الظاهرة هو اعتماد الفرد على نفسه بنسبة ضعيفة وهذا يؤكد ظاهرة الإتكالية على الآخرين أو ظاهرة التغيب .

فالإتكالية لا تدل على أن المربى إعتاديا فقط بل تدل كذلك على أن المربى ليس له معارف و مهارات تمكنه من إنجاز أدواره الفردية وكما تدل أن المربى لا يتحمل المسؤولية لذلك يعتمد بشكل أساسى على مجهودات الجماعة .

كما تؤكد نسبة العمل مع مؤسسات أخرى غير مؤسسات الشباب بنسبة 17.5%. بأن مؤسسات الشباب لم تشبع حاجات المربى مما دفعه إلى الإنتقال إلى مؤسسات أخرى وهذا شرح، أن ينتقل المربى للعمل مع مؤسسات أخرى، إما لجلب المهارات و المعارف أو لتجسيدها أو لتحقيق المكانة الاجتماعية الوظيفية .

هذا يؤكد أن سياق عمل المربى بمؤسسات الشباب لا يشبع حاجاته ويعتبر عامل مخفى أثر فى تقييد إشباع حاجاته الوظيفية الفردية. مما جعله يبني إنتماء آخر مع مؤسسات غير مؤسسات الشباب . وهذه تعتبر ظاهرة إجتماعية وهي فقدان الشعور بالإنتماء لمؤسسة الشباب و خلق إنتماء إلى تنظيم آخر بالعمل معه إما بمغادرة التنظيم الأول نهائيا أو البقاء فيه جسديا .

⁵¹ (أنظر الجدول رقم ك1. بالملاحق . المعنون : بصفتك مربى موظف ، هل تحب أن تعمل بمفردك أم مع الجماعة أم مع مؤسسات أخرى غير مؤسسة الشباب.ص712

إشارة ك 2 . مفاده : هل عملك كمربي يرتكز على المهارات أم المعارف أم خبرتك (52) ؟. إذ تبين النتائج أن المربي بمؤسسة الشباب عمله يحتم عليه الإرتكاز على المهارات بنسبة 44.0 % بينما يحتم عليه عمله الإرتكاز على المعارف بنسبة 12.3 %.

كما يحتم عليه الإرتكاز على خبرته بنسبة 34.1 % و الإرتكاز على قدراته الخاصة بنسبة 9.5 % وقدرات أخرى بنسبة 02 %.

و ارتباطا به فإن المربي محتوم عليه أن يرتكز على المهارات و خبرته و قدراته لأن الأعمال بمؤسسات الشباب التي تدخل ضمن مهام المربي هي أعمال تفرض امتلاك المهارات أكثر من المعارف .

وكون المربي مهاراته و معارفه ضعيفة عند خروجه من مرحلة الاكتساب فإنه محتوم عليه الإتكال على الجماعة بنسبة 64.2% (53) في مرحلة التحويل ثم الإعتماد على قدراته ثم الاعتماد على خبرته بنسبة 34.1 % .

وعليه فعدد المقاييس النظرية في حزم مقاييس التكوين لا تتوافق و ما تطلبه الأدوار الوظيفية للمربي من قوة إرتكاز عالية على المهارات . وهذا ما يفرض زيادة عدد المقاييس المهارية لتوازي النسبة 44.0 % .

وهذا ما تؤكدته نتائج الإشارة ك23 .

⁵² (أنظر الجدول رقم ك2. بالملاحق . المعنون : هل عملك كمربي يرتكز على المهارات أم المعارف أم خبرتك. ص712

⁵³ (أنظر الجدول رقم ك1. بالملاحق . المعنون : بصفتك مربي موظف ، هل تحب أن تعمل بمفردك أم مع الجماعة .

إشارة ك 3 : ما صفة المقياس الذي تستخدمه أكثر في وظيفتك؟⁽⁵⁴⁾ إذ تبين النتائج أن المرابي بمؤسسة الشباب عمله يحتم عليه الإرتكاز على المواد الفنية و هي التي تنتج المهارات بنسبة 36.4 % بينما يحتم عليه عمله الإرتكاز على الجانب الإداري و القانوني بنسبة 27.4%. كما يحتم عليه الإرتكاز على العلوم الاجتماعية والإنسانية بنسبة 12.5% والإرتكاز على الجانب السياسي بنسبة 0.2 % كالدعاية و الحملات الانتخابية و الإرتكاز على الجانب الاقتصادي بنسبة 1.5% و الإرتكاز على جوانب أخرى بنسبة 8.2%.

وارتباطا به فإن النتائج تؤكد أن المرابي بعض أدوار وظيفته سياسية بنسبة 0.2 % و أخرى اقتصادية بنسبة 1.5% من جمع اشتراكات المنخرطين و تقديم الخدمات للشباب و المنحرفين و الأطفال الخيرية مجانا و التي تتطلب إمكانيات مالية و تمويلية مادية كما أن بعض أدوار المرابي ترتكز على جوانب أخرى بنسبة 8.2 % تحتاج لدراسة معمقة . و منها التفتيش و المراقبة و السياحة و المهمات الإدارية و التنسيق وحضور الورشات و الاجتماعات و اللجان.

إشارة ك 12. أنت موظف ، ذو شهادة ، فما هو دورك الأساسي في مؤسسات الشباب؟⁽⁵⁵⁾ . إذ تبين النتائج أنهم لا يدركون دورهم الأساسي إذ تظهر أن المرابي يعتبر الأحداث الخارجية هي مركز إهتمام المرابي بنسبة 64.2%. وهي نسبة كبيرة تؤكد أن ثلثي الموظفين يهتمون بالأحداث الخارجية السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و لا يهتمون بمتابعة الشباب ولا يهتمون كذلك بأداء فريقهم في العمل بنسبة 5.8 % . و هذا يعني أن الموظف رغم أنه يرتكز على إنجاز أعماله على الجماعة بنسبة 26.7 % كما هو في الجدول ك2.

⁵⁴ (أنظر الجدول رقم ك3. بالملاحق . المعنون : ما صفة المقياس الذي تستخدمه أكثر في وظيفتك. ص712

⁵⁵ (أنظر الجدول رقم ك12. بالملاحق. المعنون : أنت موظف، ذو شهادة ، فما هو دورك الأساسي في مؤسسات الشباب. ص712

بينما اهتمامه بأداء فريقه في العمل هو بنسبة ضعيفة جدا 5.8% . وهذا يؤكد أن المربي في قلب ظاهرة اللامبالاة Je Mon Foutisme . وهي ظاهرة ناتجة عن تمازج عوامل مناقضة لإنجاز المربي لأعماله أو لبلوغ حاجاته. مما يدفع به إلى تبديل أو تغيير إنتماءه المؤسسي و الجماعي أو التكيف معهما وممارسته لأفعال اللامبالاة الوظيفية .

كما توجد نسبة 2.4% من الموظفين مهتمة بإهتمامات أخرى و لا ترى أن دورها هو متابعة الشباب. و هي تؤكد أن نسبة 2.4% من الموظفين مهتمة بالترقيات الوظيفية و بتسيير ملفهم الوظيفي و التقاعدي و الامتيازات و المناصب النوعية أو التجوال أو الإهتمام بالمشاركات السياسية .

وعليه فإن نسبة 26.2% فقط من الموظفين يعتبرون أن دورهم الوظيفي ومتابعة الشباب . وهي نسبة فوق المتوسط وتقوم بتغطية أعمال نسب الموظفين الأخرى .

وهذا ما يؤكد نسب الأداء الضعيفة الذي يعود إلى عامل حمل موظف واحد 1 لأعباء 0.3% من موظفين آخرين. أي ثلث الموظفين يتم حمل أعباءهم و عمل أعمالهم من قبل الثلثين المتبقين من الموظفين . وهذا ما يجعل المجهود مضاعف و ولا يستمر . سرعان ما يتوقف في مرحلة التحويل التي مدتها 5 سنوات .

إشارة ك 13 : أنت موظف ، ما العنصر المهم لإنجاز أعمالك⁽⁵⁶⁾ . إذ تبين النتائج أن نسبة 41.4% من الموظفين يهتمون بالعمل مع المستجدات الجديدة من أحداث خارجية سياسية و اجتماعية و اقتصادية داخلية التراب الجزائري أو خارجه . ومن تغييرات تحدث في مؤسسات الشباب داخليا وخارجيا .

كما يهتمون بالمشاركة في وضع برنامج العمل السنوي بنسبة 20.5% وهو عمل يدخل ضمن الدور المؤسسي . أي إجبارية التحضير و الحضور و المناقشة لأعمال المؤسسة و لا يقترن بدور المربي الفرد الطوعي أو الإلزامي .

⁵⁶ (أنظر الجدول رقم ك13. بالملاحق . المعنون : أنت موظف ، ما العنصر المهم لإنجاز أعمالك. ص713

و هذا يعني أن 20.5 % لا يهتمون كذلك بأداء فريقهم في العمل ولا بأدائهم الفردي منفصلا طوعيا أو إلزاميا . كما أن نسبة 38.1 % تعتبر العنصر المهم هو تطبيق برنامج العمل . سواء السنوي أو الشهري أو المناسبات أو الأسبوعي أو الأعمال الناتجة عن مراسلات استعجالية بضرورة إنجازها .

فهذه النسبة تؤكد أن مجهودات المربي الموظف تذهب في التتفيذ . تتفيذ ما هو مؤسسي . و هذا يعني أن الموظف رغم أنه يركز على عنصر المشاركة مع فريق العمل لكنها مشاركة في إنجاز برنامج عمل سنوي. أي برنامج للتتفيذ . ومنه تضاف نسبة 20.5 % إلى نسبة 41.4 % لتصبح النسبة بمجموع 61.9 % كإشارة دالة على نوع المربي المنفذ.

وهذا دليل أن المربي لا يهتم بأداء الفريق و لا بأدائه بل يهتم بالتتفيذ وهذا ما يوافق النسبة الضعيفة المقدرة بـ 5.8 % لإهتمام المربي بأداء فريقه في العمل كما هو مبين في الجدول كـ 2 .

إشارة كـ 14. ما العنصر المهم الذي يساعدك لإنجاز عملك⁽⁵⁷⁾. إذ تبين النتائج أن العنصر المهم بالنسبة للموظف الذي يساعده على إنجاز عمله هو قدراته الشخصية بنسبة 48.5 % بينما تأتي أهمية زملاءه في العمل لإنجاز أعماله بنسبة 26.9 % ثم تأتي أخيرا أهمية مهارات التكوين لإنجاز أعماله بنسبة 24.6 % .

وهذا يعني أن الموظف يعتمد على فريقه في العمل في مرحلة التحويل بنسبة تفوق 50 % ثم يقلص من درجة الاعتماد إلى نسبة 26.9 % و يرفع من الاعتماد على قدراته الفردية وهذا بعد أن يكون قد إكتسب خبرة فردية .

بينما تبقى نسبة الإعتقاد على مهارات التكوين ضعيفة و متدرجة إلى الأعلى بنسب قليلة ناتجة عن امتلاك الموظف لمهارات جديدة من تكوينات خارج المعاهد وخارج مؤسسات الشباب أثناء عمله مع مؤسسات أخرى غير مؤسسة الشباب. و أثناء اهتمامه بالأحداث الخارجية من مسابقات دراسة و تكوينات وتدريبات مكثفة متخصصة تساعده على ممارسة أدوار المربي .

⁵⁷ (أنظر الجدول رقم كـ 14. بالملاحق . المعنون : ما العنصر المهم الذي يساعدك لإنجاز عملك. ص713

أشارك ك 17.1 : هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي ل: تطبيق قدراتك الشخصية (58) . إذ تبين النتائج أن المريي يجد أمامه فرص ضعيفة لتطبيق قدراته الشخصية بنسبة 30.6% بينما تأتي الفرص المعرقلة لتطبيق قدراته الشخصية بمؤسسات الشباب بنسبة 69.4% وهذا يعني أن الموظف يعتمد على قدراته الشخصية لإنجاز أعماله ورغم ذلك فان نسبة فرص تجسيد أعماله بقدراته الخاصة ضعيفة مقارنة بنسبة العراقيين الكبيرة المقدرة ب69.4% .

وهذا ما يجعل المريي يغير انتماءه الوظيفي كاملا أو يتكيف فيعدل انتماءه الوظيفي ليعمل مع مؤسسات أخرى أو يهتم بالأحداث الخارجية أو ممارسة اللامبالاة . وهذا ما يوافق نتائج الجدول رقم ك1 حول العنصر المهم لإهتمام المريي .

و من الواضح أن العوامل المعرقلة و المانعة لتشكيل فرص للموظف لأداء عمله تلمس حتى نسبة استخدام معارف و مهارات التكوين وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول تحت :

إشارة ك17 . 2. الذي مفاده هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي لتطبيق: معارف ومهارات التكوين⁽⁵⁹⁾. إذ أن من لم تكن لهم فرص تمكنهم من استخدام معارف ومهارات التكوين كانت بنسبة 64,2% وهي نسبة عالية جدا تؤكد أن العامل المخفي لا يكمن في مثالية أو غياب الخاصية التطبيقية فقط في المقاييس بل تكمن في عامل مخفي آخر وهي الظروف الداخلية لمؤسسة الشباب نفسها التي تختلف من مؤسسة لأخرى .

لكن بوجود نسبة مرتفعة هي 64.2 يعني أن اغلب مؤسسات الشباب تتوفر على ظروف لا تخلق فرص تمكين المريي من تطبيق معارفه ومهارته .في مقابل انه يوجد مكانة لهم فرص بنسبة 35.8% . وهي نسبة ضعيفة توازي الثلث .

⁵⁸ أنظر الجدول رقم ك17.1. بالملاحق. المعنون: هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي ل: تطبيق قدراتك الشخصية. ص714

⁵⁹ أنظر الجدول رقم ك17.2. بالملاحق . هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي لتطبيق: معارف ومهارات التكوين. ص715

وهذا يعني أنه توجد عوامل مخفية أخرى كالتمييز الوظيفي في تطبيق المهارات و القيام بالأشغال الفردية . إذ تخلق الفرص لنسبة 35.8% بينما الأغلبية لا تخلق لها فرص التمكين.

كما ترتبط العراقيل المقلصة من فرص تطبيق القدرات الشخصية لإنجاز الأعمال لدى المرابي من ظروف متعددة تؤكد نتائج :

إشارة ك 15 التي مفادها : هناك مناخ تعمل فيه كموظف ، يخص مؤسستك ، ما الظروف المهمة للعمل مع زملائك⁽⁶⁰⁾ . إذ تبين النتائج أن عوامل السياق المحيطة لها دور فعال في تقليص فرص تطبيق القدرات الشخصية لإنجاز العمل منها عامل السياق 1 : الظروف الاجتماعية و . الذي نسبة تقليله من فرص الإنجاز كان بنسبة 42.0% .

بينما عامل السياق 2 : وهو العامل الاقتصادي . مقللا لفرص الإنجاز بنسبة 42.0% ثم يأتي عامل السياق 3 : وهو عامل البيئة السياسية مقللا لفرص الإنجاز بنسبة 40.1% . ثم يأتي عامل السياق 4 : وهو عامل البيئة القانونية مقللا لفرص الإنجاز بنسبة 40.1% .

ثم يأتي عامل السياق 5 : وهو عامل البيئة الطبيعية مقللا لفرص الإنجاز بنسبة 17.5% . ثم يأتي عامل السياق 6 : وهي عوامل أخرى مخفية لها تأثير في تقليل فرص الإنجاز بنسبة 0.4% .

والجدير بالذكر أن العامل الاقتصادي هو ضعف التمويل المالي أو اللوجستيكي و نقص الموارد البشرية و هضم حقوق الموظف منهم مدراء مؤسسات الشباب . إما القانوني فهو تضارب التشريعات ووجود الثغرات فيها و مطاطتها و تقليديتها .

أما العامل الطبيعي فوجود الموظفين بمؤسسات نائية بالسهب أو بالقرى في الجبال أو بأقصى الصحاري دون وسائل نقل و لا حماية و لا إطعام بالإضافة إلى درجات الحرارة المرتفعة و البرودة و الزوابع الرملية هو ما قلص فرص تطبيق القدرات الشخصية . وهو عامل تشترك فيه كل المؤسسات.

⁶⁰) أنظر الجدول رقم ك15. بالملاحق . المعنون هناك مناخ تعمل فيه كموظف ، يخص مؤسستك ، ما الظروف المهمة للعمل مع زملائك. ص714

أما العوامل الأخرى فهي الأسرية و الشخصية و عامل السن. وهذا عامل تشترك فيه كل المؤسسات.

و ما يلاحظ هو عامل السياق المخفي الجديد و المؤثر المتمثل في العامل السياسي بنسبة 40.1 % وهو يحتاج لدراسة منفصلة . وعليه فالمربي الموظف تشكلت لديه قناعة بناها من التجارب المستمرة أثناء عمله بأن تطبيق قدراته أو مهاراته مهما كان مكان الحصول عليها ليس له قيمة بمؤسسات الشباب وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول الإحصائي تحت :

إشارة رقم ك22 : تطبيق معارفك أو قدراتك في مؤسسة الشباب ذو أهمية⁽⁶¹⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف له قناعة بان تطبيق معرفة أو مهارته أو قدراته الابتكارية بمؤسسة الشباب غير مهم نهائيا بنسبة 44.4 % و غير مهم بنسبة 26.3 % أي بمجموع 70.7 % عند تطبيق قدراتك بمؤسسة الشباب لا قيمة له. فهي مجهودات بلا تثمين ولا تقييم و لا تمكين .

وهذا يعود بالطبع إلى عوامل السياق المخفية و الظاهرة المتلازمة عند وقت إنجاز المربي لأعماله أو عند تطبيقه لقدراته كما يبين الجدول ك 15 منها. أين يبين أن هناك أعمالا تثمن لأن العامل السياسي يؤثر فيها أو العامل الإقتصادي أو الإجتماعي أو البيئي.

وهذا ما يؤكد النزوع العملي و إنتقاله إلى تطبيق قدراته بمؤسسات أخرى. أو إكتفاء بالتكيف الذي يعني الحضور الجسدي دون فعالية واللامبالاة. فاللامبالاة تجاهه أنتجت لامبالاته في العمل داخل مؤسسة الشباب.

⁶¹ (أنظر الجدول رقم ك22. بالملاحق . المعنون تطبيق معارفك أو قدراتك في مؤسسة الشباب ذو أهمية. ص714

إشارة ك 23: مفاده هل هناك عامل من العوامل يمنعك من تطبيق المعارف و القدرات (62). إذ تظهر نتائج الإحصائية أن الموظفون لا يستطيعون إنجاز أعمالهم باستخدام معارفهم أو مهاراتهم أو قدراتهم الفردية داخل مؤسسة الشباب لوجود حزمة عوامل محيطة بهم سياقية كبيرة الحجم بنسبة 61.0 % . وهي عوامل عدم التمكين أو ما يسمى بالعوامل المعرّقة .

فوجودها بهذه النسبة العالية يؤكد أن ضعف تطبيق المعارف و المهارات بمؤسسات الشباب أو القدرات يعود إلى هذه العوامل .

كما يعود إليها انتقال الموظف إلى مؤسسات أخرى و وصوله لدرجة اللامبالاة وفقدان الثقة و الإنكالية . وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم ك15 و ك22 و ك17.1 و ك17.2. لذلك يعتبر شرح كبير بنسبة 61.0 % من ضعف إنجاز العمل أو استخدام القدرات الفردية. وهذا رغم وجود نسبة عالية لدى الموظف من القدرات الشخصية لكنها خامدة بفعل العوامل المعرّقة المحيطة وهذا ما تؤكد نتائج الجدول الإحصائي ك25 تحت :

إشارة ك 25 . ما هو العامل الذي يسمح لك بتطبيق المعارف و المهارات في العمل (63). فالعامل المهم أن توفر بإيجابية بالنسبة للموظف هو عامل بيئة المؤسسة بنسبة 50.9 % ثم عامل امتلاك الموظف لخصائص فعلية لقدراته الفردية بنسبة 37.7 % ثم يأتي عامل زملاء العمل بنسبة 11.4 % .

وعليه فعامل بيئة المؤسسة أن كان إيجابي الذي يتكون من عوامل مخفية كالنشرجات و الحصول على الحقوق و القائد الجيد و توفر اللوجستيك و انعدام التمييز الوظيفي و تامين القدرات و المبادرات و التقييم و التقدير الإيجابي و انعدام الصراعات الوظيفية و غياب العقوبات

⁶² (أنظر الجدول رقم ك23. بالملاحق . المعنون هل هناك عامل من العوامل يمنعك من تطبيق المعارف و القدرات.

⁶³ (أنظر الجدول رقم ك24. بالملاحق . المعنون ما هو العامل الذي يسمح لك بتطبيق المعارف و المهارات في العمل.

الإدارية و المالية و الاجتماعية كلها عوامل مخفية داخل مؤسسة الشباب أثرت في أداء المربي الوظيفي فجعلته ينتقل إلى الاعتماد على قدراته الفردية بنسبة كبيرة.

وهذا هو السبب الذي أنتج أداء وظيفي ضعيفا و متوسط لدى الموظف رغم اعتماده بنسبة ضعيفة على مساعدة زملاءه بنسبة 11.4 % و على نسبة ضعيفة من معارف ومهارات التكوين بنسبة 37.7 % . والارتكاز على القدرات الشخصية تؤكد نتائج الجدول الإحصائي رقم ك24 تحت :

12. المسار الوظيفي للمورد البشري و شرح الأداء الفردي بالمقاييس :

إشارة ك 24 : الذي مفاده : هل نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل؟⁽⁶⁴⁾ . فالمسار الوظيفي للمربي يحتم عليه دائما استخدام قدراته الفردية بنسبة 53.9 % مقابل استخدام معارف و مهارات التي حصلها من المعاهد بنسبة 32.1 % .

فرغم وجود نسبة امتلاك القدرات الفردية و دافعية المربي لاستخدامها لإشباع حاجاته الوظيفية إلا انه يصطدم بعوامل السياق الظاهرة و المخفية التي تلازم إنجازه لأعماله مما ساهم في تقليص نسبة استخدام قدراته الفردية و نسبة استخدام معارف و مهارات مرحلة الإكتساب . هذا ما قلص نسبة أداءه الوظيفي.

ورغم ذلك يبقى النجاح في المسار الوظيفي يعتمد على عامل التمكين وهو القدرات الفردية . كما يعتمد على عامل تمكين آخر هو مساعدة زملاء العمل سواء أكانوا من رتبته أم من رتبة أقل أو أعلى من رتبته. وهذا ما تبينه نتائج الجدول الإحصائي رقم ك27 تحت :

إشارة ك27: الذي مفاده ساعدوني زملائي للعمل في المناصب النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب ؟⁽⁶⁵⁾ . إذ يظهر عامل التمكين المتمثل في مساعدات زملاء العمل التي يقدمونها للمربي الموظف لإنجاز أعماله .

⁶⁴ (أنظر الجدول رقم ك24. بالملاحق . المعنون هل نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل. ص714

ورغم ذلك فهذا التمكين الإجباري في حالة مساعدة مربي موظف يتقلد منصب نوعي أو التمكين الإمتثالي في حالة مساعدة مربي موظف يتقلد منصب تمثيلي جاء بنسبة فوق المتوسط.

أي ليس حتى مرتفعا . فنسبة عدم التمكين جاءت مرتفعة قدرت بنسبة 54.3%. وهذا يؤكد أن الموظفين يمكنون من يتقلدون مناصب نوعية وتمثيلية إجباريا أو إمتثاليا بينما لا يساعدون من لا يتقلدون هذه المناصب بنسبة 54.3%.

إشارة ك28 : إذ تبين النتائج أن تنفيذ المربي لمهارات التكوين بالعمل في المخيمات الصيفية⁽⁶⁶⁾ كان بنسبة 36.6% نعم . وهي نسبة ضعيفة . بينما يستخدم خبرته و قدرته الفردية و القدرات الشخصية بنسبة 63.4 % لا . وهذا ما يؤكد أن الموظف ينتمي إلى نوع المربي المنفذ بنسبة 36.6% و ينتمي إلى المربي الأدائي بنسبة 63.4% . وتتوافق معها نتائج الجدول ك29 تحت :

13. المورد البشري و عامل التمكين بمؤسسات الشباب :

إشارة ك29 : أن من بين عوامل التمكين هي عامل مؤسسة الشباب ذاتها⁽⁶⁷⁾ . التي عملت على تمكين المربي الموظف بنسبة ضعيفة تقدر ب 32.8% في المشاركة بالمهرجانات وهذا بغرض تنفيذ معارف ومهارات التكوين أو تنفيذ القدرات الشخصية . بينما نسبة التمكين قدرت بـ 67.2% . وهذا ما يؤكد أن المربي الموظف تقلص أداءه بفعل عامل مؤسسة الشباب ذاتها و ليس فقط بفعل عامل مهارات ومعارف التكوين أو العوامل المحيطة الأخرى.

⁶⁵ (أنظر الجدول رقم ك24. بالملاحق . المعنون ساعدوني زملائي للعمل في المناصب النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب. ص714

⁶⁶ (أنظر الجدول رقم ك24. بالملاحق . المعنون تنفيذ المربي لمهارات التكوين بالعمل في المخيمات الصيفية. ص714

⁶⁷ (أنظر الجدول رقم ك24. بالملاحق . المعنون عوامل التمكين هي عامل مؤسسة الشباب. ص714

وهذا ما جعل الموظف ينتمي إلى نوع المربي المنفذ بسبب النسبة العالية لعدم تمكنه من تنفيذ قدراته بمشاركته بالمهرجانات التي تنقله إلى النوع : المربي الأدائي

إشارة ك 30. 1: ماذا تستخدم من قدرات و من أين؟⁽⁶⁸⁾ إذ تكشف نتائج الجدول الإحصائي أن:

1. إرتكاز المربي لإنجاز أعماله يكون على عامل أول : 36.6% يستعين بخبرة زملاءه .
2. إرتكاز المربي لإنجاز أعماله يكون على عامل ثاني : ممارسة قدراته الفردية بنسبة 31.7%
3. إرتكاز المربي لإنجاز أعماله يكون على عامل ثالث : استخدامه لمهارات ومعارف من خارج المعاهد و خارج مؤسسات الشباب بنسبة إرتكاز 27.4 %
4. إرتكاز المربي لإنجاز أعماله يكون على عامل رابع : استخدام معارف ومهارات مؤسسته في الشباب داخليا بنسبة 4.3 % وهذا يؤكد نتائج الجداول السابقة لـ:

6. شرح : النسبة الضعيفة لاستخدام مهارات و معارف المعاهد و كذلك مؤسسات الشباب لدى المربي الموظف.

7. شرح: مستوى الإعتماد المرتفع للمربي على زملاءه إلى درجة الاتكالية أكبر من الثلث 3/1

8. شرح : تعويض الثلث الثاني 3/2 بالاعتماد المرتفع على مهارات ومعارف مؤسسة الشباب داخليا

9. شرح: تعويض الثلث الثالث 3/3 بإعادة تكوين نفسه معرفيا و مهاريا خارج مؤسسات قطاع الشباب و الرياضة .

وهذا يؤكد أنه يمتلك فعليا معارف ومهارات اكتسبها أثناء خروجه من مرحلة الاكتساب

أو التكوين تساوي 4.3 % كما هو موضح في الجدول ك 30 . 1.

ويعني ذلك أن المربي يجلب معارفه ومهاراته من خارج مؤسسات الشباب و خارج المعاهد . وهذا بسبب انه كان يبحث عن تحقيق حاجة عليا قبل دخوله للمعاهد وهي الدخول للمعهد

⁶⁸ (أنظر الجدول رقم ك30. 1. بالملاحق . المعنون ماذا تستخدم من قدرات و من أين. ص716

وضمان نصب بيداغوجي لأنه ضمان لمنصب وظيفي مالي .أي منصب عمل قار . وبعد خروجه تأتي الحاجة الثانية الملحة له وهو إعادة تكوين نفسه لإنجاز الأعمال . وهذا ما خلق كل الظواهر السلبية من اتكالية وتغيب و ارتكاز كبير على الزملاء وجلب معارف من خارج مؤسسات الشباب .

و الجدير بالذكر أن هذه النقطة تحتاج لدراسة منفصلة لما لها من تأثيرات سلبية متتالية حينية و قصيرة ومتوسطة وطويلة المدي . وهي إدخال الطالب للتكوين في منصب بيداغوجي - مالي . أي أنه منصب وظيفي مضمون منذ بدأ الإعلان عن مسابقة الدخول للتكوين بالمعاهد . وفي ظل البطالة المرتفعة للشباب الجزائري من خريجين جامعيين أو من الراسبين في الثانويات أو خريجي التكوين المهني أو التعليم عن بعد يتدافعون بكثافة كبيرة للنجاح في المسابقة بكل الطرائق لتحقيق أكبر حاجة ملحة وضرورية في الجزائر وهي : منصب عمل قار متوسط و محترم و مهامه تتجز بأبسط مجهود و باللا مجهود .

14. المورد البشري و مناصب التسيير النوعية و التمثيلية :

إشارة ك 2.30 . مفاده أتحكم في منصبي⁽⁶⁹⁾ . إذ تكشف نتائج الجدول الإحصائي أن المرابي الموظف يعمل في مناصب اختصاصية لا علاقة لها بالمقاييس التي درسها و لا بالاختصاص الذي دخل من أجله وهو مرابي . ومن بين هذه المناصب : قيادة ، مناصب مالية . مناصب تسيير مالي بنسبة 52.6 % .

وهذا يعني أن نسبة 57.4 % فقط من المرابين من يعملون فعليا مع الشباب في إختصاص المرابي

كما أن الموظف يتحكم في إنجاز أعمال هذه المناصب بأداء بنسبة 52.6 % و هذا يعني أنه تتقصه نسبة كبيرة من الأداء . ولهذا تكون الأخطاء كثيرة سنويا و امتلاك المهارة و المعرفة إلا بعد خبرة طويلة

⁶⁹ (أنظر الجدول رقم ك2.30 . بالملاحق . المعنون أتحكم في منصبي . ص716

كما أن الموظف يعمل ميدانياً بأماكن و يتعامل مع تنظيمات لا يقابلها و لا مقياس واحد أثناء التكوين وهي : الهيئات و المنظمات الدولية . الهيئات و المنظمات الوطنية بنسبة 35.6 % . و يتحكم الموظف في إنجاز أعمالها بأداء بنسبة 35.6 % .

نتيجة : وهذا يعتبر شرح 36 في مقاييس التكوين يوجب إعادة إنتاج مقاييس جديدة التي أكدها الجدول رقم س23. بنسبة % .

إشارة. ك30. 3. أجسد مهارتي⁽⁷⁰⁾ في المخيمات الصيفية بنسبة 9.9 % و النشاطات مع الزملاء بنسبة 79.3 % و التطوع مع الجمعيات بنسبة 10.8 % .

يعني أن أغلب المربين لا يشاركون في العمل في المخيمات الصيفية . و أغلبهم لا يشاركون في الأعمال مع الجمعيات . كما أن أغلبهم يعتمدون في إنجاز الأعمال على نقطة إرتكاز وهي : عامل الزملاء بنسبة 79.3 % .

وهذا يؤكد أن المربي يعتمد على الأداء الجماعي بنسبة عالية وهذا ما يفسر ظاهرة الاتكالية و جلب المعارف و المهارات من خارج مؤسسات الشباب .

إشارة. ك30. 4.الجنس⁽⁷¹⁾ أن تجسيد المهارات بمؤسسات الشباب قد يختلف عند الموظفين الذكور مقارنة مع الموظفات . فنسبة الذكور الموظفين هي 54.5 ونسبة الموظفات هي 45.5 وهذا يؤكد أن مؤسسات الشباب تعتمد على كلا الجنسين موظفون وموظفات لأداء الأعمال.

وما يلاحظ هو وجود نسبة كبيرة من الموظفات المربيات بمؤسسات الشباب . وهذا ما يفسر ضعف العمل مع الجمعيات ميدانياً أو التعامل مع الشباب في الأحياء أو ضعف المشاركات خارج الولايات أو الدولية و الوطنية .

⁷⁰ (أنظر الجدول رقم ك30. 3. بالملاحق . المعنون أجسد مهارتي في. ص716

⁷¹ (أنظر الجدول رقم ك30. 4. بالملاحق . المعنون الجنس. ص716

كما يفسر أن النسبة الكبيرة لمن يتقلد المناصب النوعية و التمثيلية التي تحتاج إلى العمل المستمر مع كل الأشخاص و الفئات يعتمد على الموظفون الذكور وهذا سبب ضعف الأداء الجماعي و المؤسسي. لأن الموظفين يكتفون بالأداء في المنصب الأصلي فقط .

إشارة. ك30.5. الخبرة⁽⁷²⁾: أقل من سنتين بنسبة 5.8%. من 2 سنة إلى 5 سنوات عمل بنسبة 28.2%. من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 23.9%. من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 18.3%. أكثر من 20 سنة عمل بنسبة 23.7% .

إشارة. ك30.6. الرتبة⁽⁷³⁾: رتبة مربي في الشباب بنسبة 28.4%. رتبة مربي رئيسي في الشباب بنسبة 39.7%. رتبة مستشار في الشباب بنسبة 27.4%. رتبة مستشار رئيسي في الشباب بنسبة 3.9% . رتبة مفتش في الشباب 0.6%.

إشارة. ك30.7. السلك⁽⁷⁴⁾: رغم أن الاستثمارات وزعت على سلك الشباب و مؤسسات الشباب على الموظفين في فرع الشباب بنسبة 100% إلا أن النسبة تقلصت إلى 98.71% مربي في الشباب بمختلف الرتب . وهذا يعود اكتشاف موظفين من سلك الرياضة ، موظفون بمؤسسات الشباب بعيدا عن اختصاصهم الأصلي . إما يتقلدون مناصب نوعية على رأس مؤسسات الشباب و إما موظفون . رغم أن اختصاص هو لرتب فرع الشباب.

وعليه فالمستوى الثالث من الاستمارة اكتشف مدى صدقية المبحوثين إذ لم ينتبه المبحوثين عند ذكر السلك ف سجلوا سلكهم الحقيقي . رغم انهم اخفوه في إجاباتهم منذ البداية .وعليه من المهم كتابة بعض البيانات الشخصية في آخر الاستمارة و عدم التركيز عليها وجعلها عفوية وسط حزم الأسئلة . حتى يجيب المبحوث بعفوية ليضع بيانات صادقة.

⁷² (أنظر الجدول رقم ك30.5. بالملاحق . المعنون الخبرة. ص717

⁷³ (أنظر الجدول رقم ك30.6. بالملاحق . المعنون الرتبة. ص717

⁷⁴ (أنظر الجدول رقم ك30.7. بالملاحق . المعنون السلك. ص717

و الجدير بالذكر هنا أنه توجد نسبة كبيرة من المربين فرع الشباب لم يتم تمكينها من تقلد المناصب النوعية ولا التمثيلية . وهذا ما أدى إلى ضعف أداءهم.

و ارتباطا به فإن ظهور عامل مخفي و المتمثل في وجود موظفين اختصاص رياضة يتقلدون مناصب وظيفية و نوعية بمؤسسات الشباب بنسبة 1.29% مربي اختصاص رياضة التي هي اختصاص فرع الشباب أدى بالموظفين المربين بفرع الشباب إلى البحث عن مهارات ومعارف خارج مؤسسة الشباب. التي أصبحت هي نفسها عامل معرقل لتجسيد مهاراتهم التي تختلف عن مهارات سلك الرياضة تماما خصوصا في مؤسسات الشباب التي يتقلد مناصبها النوعية موظفون من اختصاص الرياضة.

والجدير بالذكر أن هذا العامل هو انعكاس لانعدام وجود مديرية التكوين على مستوى مركزي بالوزارة مستقلة بذاتها . إذ تتبع مباشرة مصلحة المستخدمين المركزية .

وهذا يعني أن الاختصاص في تقلد المناصب غير مهم لأن الدبلومات الممنوحة للخريجين وظيفية وليست علمية وغير مؤشر عليها من وزارة التعليم العالي لعدم توافقها ودفتر الشروط وفقا للوصاية البيداغوجية . كما يعود إلى عامل حاجة الموظف إلى تحسين ظروف عمله الاجتماعية بالتقرب إلى أكثر إلى مقر إقامته .

إشارة. ك30. 8. المنصب النوعي⁽⁷⁵⁾ : نسبة 13.6% تقلدوا مناصب نوعية . بينما نسبة 86.4% لم يتقلدوا مناصب نوعية. وهذا يؤكد على احتكار المناصب النوعية لفترات طويلة لدى فئة مربين موظفين.

وهذا ما يفسر وجود ضعف في فرص تجسيد المهارات أو فرص اكتساب خبرات بالمشاركة في تقلد المناصب النوعية .

إشارة. ك30. 9. المنصب التمثيلي⁽⁷⁶⁾ : نسبة 7.5% يتقلدون مناصب تمثيلية . نسبة 92.5% لا يتقلدون مناصب تمثيلية .

⁷⁵ (أنظر الجدول رقم ك30. 8. بالملاحق . المعنون المنصب النوعي. ص717

إشارة. ك30. 10. الجمعية⁽⁷⁷⁾ : نسبة 16.2% منخرطين في جمعيات . ونسبة 83.8% غير منخرطين في جمعيات.

إشارة. ك30. 11. الولاية⁽⁷⁸⁾ : ورقلة بنسبة موظفين 34.1% . بجاية 19.4% . مستغانم 17.0% . تيارت 15.7% . سكيكدة 13.8% . وهي نسب موظفين متقاربة لا توازي نسبة كثافة الشباب بالولايات. وتعتبر ولاية ورقلة لها أكبر نسبة من المرين الموظفين .

إشارة. ك31. مقاييس التكوين ذات جودة؟⁽⁷⁹⁾ : مقاييس التكوين ذات جودة بنسبة 5.2% . مقاييس التكوين رديئة بنسبة 85.8% . محايد بنسبة 9.1% .

⁷⁶) أنظر الجدول رقم ك30. 9. بالملاحق . المعنون المنصب التمثيلي. ص718

⁷⁷) أنظر الجدول رقم ك30. 10. بالملاحق . المعنون الجمعية. ص718

⁷⁸) أنظر الجدول رقم ك30. 11. بالملاحق . المعنون الولاية. ص718

⁷⁹) أنظر الجدول رقم ك31 بالملاحق . المعنون مقاييس التكوين ذات جودة ؟. ص718

14. بعد الأداء الجماعي وعزل أنواع الأداء :

قاعدة 1: مجموع جمع النسب الإيجابية الجزئية positive percents لكل جدول: $p.pr = (+P^x)$

قاعدة 2 : مجموع جمع النسب السلبية زائد نسبة المحايدون. Negative percents: $p.pr = (n1 + N^x)$

قاعدة 3 : للحصول و لحساب الأداء الحقيقي الجماعي. يتم طرح النسبة السلبية من الإيجابية . والنتيجة

هي التي تمثل الأداء الحقيقي الفعلي True.Pr . $true.pr = (N.pr^x - P.pr^x)$

قاعدة 4 : للحصول على أداء الفرد فرديا Pr.Pr داخل الجماعة يكون : $pr.pr\% = \frac{True.pr \times 100}{464}$

قاعدة 5 : للحصول على الأداء الجماعي Pr.G يكون : $pr.g\% = \frac{pr.pr \times 464}{100}$

قاعدة 6 : للحصول على أداء الفرد مؤسسيا Pr.O يكون : $pr.o\% = (pr.pr + pr.g) - true.pr$

قاعدة 7 : إن الأداء يحسب بنسبة 60 % . و أضاف الباحث نسبة 5 % لتصبح 65 % . و للحصول

على البانشارك⁽⁸⁰⁾ Benchmark. كما يحسب البانشارك من نسبة 45 % . و يحسب التارجيت Target

من نسبة 20 % المتبقية .

⁸⁰ Ann-Murray Brown ; **Evaluate workers performance . Calculate benchmark.** Monitoring, Evaluation and Learning Expert. [#theoryofchange #evaluation #logframe #resultsframework #annmurraybrown](https://lnkd.in/dxnY5Uf). P1

1. أداء المورد البشري الجماعي بالورشات :

مؤشر الورشات :ع29. مفاده أشارك في أعمال الورشات مع زملائي⁽⁸¹⁾ . إذ تؤكد نتائج الجدول . أن المؤشر رقم 3 للأداء الجماعي للموظف المتمثل في مؤشر مدى مشاركة المرابي في أعمال الورشات بكل أنواعها مع زملاءه و إنجازها جماعيا .

إذ تبين النتائج أن الموظف يشارك بنسبة 43.1% . و يشارك دائما بنسبة 34.3% في العمل الجماعي تحت هذا المؤشر . وعليه فمجموع نسبة المشاركة لأداء العمل الجماعي هي : 77.4% . وهذا يؤكد أن الموظف يرتكز على الجماعة ولهذا أداءه الجماعي مرتفع . وهي نقطة قوة الموظف .

على العكس جاءت نسبة من لا يشاركون في العمل الجماعي ضعيفة بنسبة 2.8% . كما جاءت نسبة المحايدون ضعيفة بنسبة 9.3% . هذا يعني أن مجموع المحايدون ومن لا يشاركون هي 12.1% . وتعتبر نسبة كبيرة من الموظفين ليس لهم أداء جماعي بسبب عدم مشاركتهم في الأعمال الجماعية بسبب عوامل مخفية معرقله منها بيئة المؤسسة ونوع المسؤول و الظروف البيئية و العامل السياسي والاقتصادي

نتائج عزل أنواع الأداء :

1. تمكين المورد البشري من المشاركة في أشغال الورشات بنسبة 77.4%
2. عدم تمكين المورد البشري في أشغال الورشات بنسبة 12.18% . ومنه فإن :
A. الأداء الحقيقي في الإشارة هو : $77.4 - (-12.18) = 65.22$ True.Pr %
B. نسبة أداء الفرد في الجماعة في الإشارة هو : $65 \times 100 \div 464 = 14.08$ Pr Pr %
C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو : $14.08 \times 464 \div 100 = 65.33$ T.Pr %
D. أداء الفرد مؤسسيا هي : $65.33 + 14.08 = 79.41 = 65 - 14.41 = 50.59$ PrO2 %

⁸¹ (أنظر الجدول رقم ع29 بالملاحق . ص719

2. أداء المورد البشري الجماعي بالمخيمات الصيفية :

مؤشر رقم ع 30 المخيمات الصيفية: الذي مفاده أشارك في أعمال المخيم الصيفي بفعالية(82).

إذ تبين النتائج أن الموظف يشارك بفعالية بنسبة 42.2 % في أعمال المخيم الصيفي وليس في الإستفادة من المخيم الصيفي. كما أنه توجد نسبة واسعة لا تشارك في العمل الجماعي مقدرة بـ 39.0% تحت هذا المؤشر . وتوجد نسبة محايدين معتبرة غامضة تقدر بـ 18.8 %

وعليه فمجموع نسبة عدم المشاركة للأداء في العمل الجماعي هي : 57.8%. وهذا يؤكد أن أغلبية الموظفين لا يشاركون في العمل الجماعي تحت هذا المؤشر لأسباب مخفية وأخرى ظاهرة . ولهذا فالأداء الجماعي في هذا المؤشر تحت المتوسط . وهو نقطة ضعف الموظف .

نتائج عزل أنواع الأداء :

3. تمكين المورد البشري من المشاركة في التسيير بنسبة 42.2 %

4. عدم تمكين المورد البشري في التسيير بنسبة 57.8 % . ومنه فإن

A. الأداء الجماعي الحقيقي في الإشارة هو : $42.2 - (57.8 -) = -15.8$ True.P

B. أداء الفرد في الجماعة هو : $(-15.8) \times 100 \div 464 = -3.40$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو : $100 \div 464 \times (-3.40) = -15.77$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $(-3.40) + (-15.77) = (-19.17) - (-15.8) = -3.37$ PrO

⁸² (أنظر الجدول رقم ع30 بالملاحق . ص719

3 . أداء المورد البشري الجماعي التبادلات و القوافل الثقافية :

مؤشر رقم ع 31 . التبادلات و القوافل الثقافية. قمت بتسيير التبادلات و القوافل الثقافية مع زملائي بنجاح⁽⁸³⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف قام بالمشاركة في تسيير التبادلات و القوافل الثقافية بين مؤسسات الشباب أو الولايات محليا وجهويا ووطنيا وإقليميا بنجاح بنسبة 20.5% . وهي نسبة ضعيفة تحت 33 % .

وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي غير مرتفع رغم ارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة ضعف الموظف.

بينما من لم يشاركوا كانوا بنسبة 67.2% و محايدين بنسبة 12.3% . هذا يعني أن نسبة 79.5% لم يشاركوا في تسيير القوافل الثقافية و التبادلات . وهذا يؤكد على أنه عامل عدم تمكين الموظف من المشاركة عالي مما أضعف من مستوى أداءه الجماعي .

إذ أصبح العمل الجماعي في هذه الحالة عامل معرقل لأداء الموظف أكثر مما هو عامل تمكين. أن نسبة 79.5% من الموظفين لم يشاركوا و لم يتم تمكينهم كمورد بشري في تسيير مؤشر التبادلات و القوافل الثقافية يعني أنه يوجد اللا إستغلال و الهدر للموارد البشرية بسبب عوامل محيطية مخفية وظاهرة متلازمة و مترابطة . و يعتبر شرح واسع في مؤسسات الشباب له تأثير على الأداء المؤسسي فيما بعد.

نتائج عزل أنواع الأداء :

5. تمكين المورد البشري من المشاركة في التسيير بنسبة 20.5%

6. عدم تمكين المورد البشري في التسيير بنسبة -79.5% . ومنه فإن

A. ومنه فإن الأداء الحقيقي في الإشارة هو: (-79.5) - = 20.5% - = 59% True.Pr .

B. أداء الفرد في الجماعة في الإشارة هو: - 59% × 100 ÷ 464 = 12.71% Pr Pr .

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: -12.71×464 ÷ 100 = -58.97% T.Pr .

D. أداء الفرد مؤسسيا هو: (-12.71)+(-58.97)=(-71068) - (-59) = -12.68% PrO

⁸³ (أنظر الجدول رقم ع31 بالملاحق . ص719

4 . أداء المورد البشري الجماعي في إنجاز مؤشر المهرجانات:

إشارة رقم ع 32 : عملت مع زملائي على تنظيم و تسيير الاحتفالات و المهرجانات بنجاح⁽⁸⁴⁾.
إذ تبين النتائج أن الموظف قام بالمشاركة في تنظيم تسيير الاحتفالات و المهرجانات بنجاح الوطنية و المحلية و الدولية بنجاح بنسبة 79.5% . وهي نسبة عالية فوق 65 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع لارتكازه على الجماعة كعامل. وهي نقطة قوة الموظف .
بينما من لم يشاركوا كانوا بنسبة 14.7% و محايدون بنسبة 5.8% . هذا يعني أن نسبة 20.25% لم يشاركوا في تنظيم تسيير الاحتفالات و المهرجانات بنجاح الوطنية و المحلية و الدولية

نتائج عزل أنواع الأداء :

7. تمكين المورد البشري من المشاركة في التنظيم بنسبة +79.5 %
 8. عدم تمكين المورد البشري في التسيير بنسبة -20.5 % . ومنه فإن
- A. الأداء الحقيقي في الإشارة هو: $79.5 - (20.5 -) = 59$ True. Pr
- B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $59 \times 100 \div 464 = 12.71$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $100 \div 464 \times 12.71 = 58.97$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $12.71 + 58.97 = 71.68 = 59 - 12.68$ PrO

⁸⁴ (أنظر الجدول رقم ع32 بالملاحق . ص719

5 . أداء المورد البشري الجماعي في المسابقات و الإمتحانات:

إشارة رقم ع33.شاركت مع زملائي في تأطير المسابقات و الامتحانات(85) . إذ تبين النتائج أن الموظف قام بالمشاركة و العمل مع زملاءه في تأطير المسابقات و الامتحانات بنجاح بنسبة 72.6% . وهي نسبة عالية فوق 65% . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع لارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة قوة الموظف .
بينما من لم يشاركوا كانوا بنسبة 15.7% و محايدين بنسبة 11.6% . هذا يعني أن نسبة 27.3% لم يشاركوا .

نتائج عزل أنواع الأداء :

9. تمكين المورد البشري من المشاركة في التنظيم بنسبة +72.6%
10. عدم تمكين المورد البشري في التسيير بنسبة -27.3% . ومنه فإن
- A. الأداء الحقيقي في الإشارة هو: $72.6 - (27.3 -) = 55.3 + \text{True. Pr}$
- B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $55.3 \times 100 \div 464 = 11.91 + \text{Pr Pr}$
- C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $55.3 \times 464 \div 100 = 55.26 + \text{T.Pr}$
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $11.91 + 55.26 = 67.17 - 55.3 = 11.87 + \text{PrO}$

⁸⁵ (أنظر الجدول رقم ع33 بالملاحق . ص720

6 . أداء المورد البشري الجماعي في برامج تحسين المستوى:

إشارة رقم ع34. نتعاون نحن زملاء مؤسسات الشباب على إنجاز برامج تحسين المستوى للمربين⁽⁸⁶⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف قام بالمشاركة عن طريق التعاون مع الزملاء لانجاز برامج تحسين المستوى للمربين وتكوينهم وتأطيرهم بمؤسسات الشباب من مختلف القطاعات بنسبة 18.1 % . وهي نسبة ضعيفة تحت 33 % .

وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي ضعيف فيما يخص المشاركة في إنجاز البحوث العلمية و الإطلاع عليها و تكوين و تأطير المربين . و هذا يعود إلى وجود فئة رتبة مستشار الشباب و مستشار رئيسي قليل العدد مع رتبة مفتش شباب قليل العدد جدا . وهم الذين يستطيعون تأطير المربين أو من يأتي إلى مؤسسات الشباب بسبب خبرتهم العملية وحتى المعرفية و المهارية . وعليه يعتبر عامل قوة الموظف نظرا لقلّة العدد.

بينما من لم يشاركوا كانوا بنسبة 64.2% و محايدين بنسبة 17.7%. هذا يعني أن نسبة 81.95 % لم يشاركوا في تكوين المربين ببرامج واضحة وتحسين مستواهم المهاري و المعرفي ببرامج لها مقاييس واضحة ومحددة و بحجم ساعي و شهادات تمنح عند كل فترة تكوين داخل مؤسسات الشباب أو خارجها.

نتائج عزل أنواع الأداء :

11. تمكين المورد البشري من المشاركة في إنتاج و تقديم برامج علمية لتحسين المستوى للمربين بنسبة +18.1 %

12. عدم تمكين المورد البشري في التسيير بنسبة - 81.95 % . ومنه فإن

A. الأداء الجماعي الحقيقي في الإشارة هو: $18.1 - (-81.95) = 63.85$ True. Pr

B. نسبة أداء الفرد في الجماعة في الإشارة هو: $63.85 \times 100 \div 464 = 13.76$ PrPr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $(-13.76) \times 464 \div 100 = 63.84$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو: $(-13.76) + (-63.84) = -77.60$ = $(-6385) - 13.75$ PrO

⁸⁶ (أنظر الجدول رقم ع34 بالملاحق . ص720

إشارة ع 35: يعمل المربي على تكوين الشباب ببرامج واضحة في مؤسسات الشباب⁽⁸⁷⁾ . إذ تبين النتائج أن الموظف قام بالمشاركة في تكوين الشباب ببرامج متنوعة واضحة داخل مؤسسات الشباب بنسبة 15.7 % . وهي نسبة ضعيفة تحت 65 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي ضعيف لارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة ضعف الموظف .

بينما من لم يشاركوا كانوا بنسبة 76.5% و محايدین بنسبة 7.8 % . هذا يعني أن نسبة 84.3 % لم يشاركوا في تكوين الشباب ببرامج واضحة داخل مؤسسات الشباب وليس خارجها.

نتائج عزل أنواع الأداء :

13. تمكين المورد البشري من المشاركة في صنع برامج بنسبة +15.7 %
14. عدم تمكين المورد البشري في صنع برامج بنسبة - 84.3 % . ومنه فإن
- A. الأداء الحقيقي في الإشارة هو: $15.7 - (84.3 -) = 68.6 -$ True. Pr
- B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $68.6 - 100 \times 464 \div 14.78 -$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $14.78 \times 464 \div 100 - 68.6 -$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو: $(14.78 -) + (68.6 -) = (83.38 -) - (68.6 -) = 14.78 -$ PrO

⁸⁷ (أنظر الجدول رقم ع35 بالملاحق ، ص720

7 . أداء المورد البشري الجماعي في الإعلام و التوجيه :

الإعلام و التوجيه:ع36. إذ تبين النتائج أن الموظف يتعاون مع زملاء عمله⁽⁸⁸⁾ لتوجيه وإعلام الشباب بنسبة 84.5 % . وهي نسبة عالية فوق 65 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع لارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة قوة الموظف .بينما من لم يتعاونوا كانوا بنسبة 4.5% و محايدين بنسبة 11.0% . هذا يعني أن نسبة 15.5% ليس لديهم أداء جماعي في نقطة توجيه وإعلام الشباب داخل مؤسسات الشباب وليس خارجها.

نتائج عزل أنواع الأداء :

15. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي لتوجيه وإعلام الشباب بنسبة +84.5% .
16. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي لتوجيه وإعلام الشباب بنسبة - 15.5 % .
ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع36 هو: $84.5 - (-15.5) = 69$ True. Pr

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $69 \times 100 \div 464 = 14.87$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $14.87 \times 464 \div 100 = 68.99$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $14.87 + 68.99 = 83.86 - 69 = 14.86$ PrO

⁸⁸ (أنظر الجدول رقم ع36 بالملاحق ، ص720

8 . أداء المورد البشري الجماعي في العمل الجماعي و التطوع :

العمل الجماعي ع37 : نعمل في إطار جماعي بشكل منسق في تلبية حاجات الشباب⁽⁸⁹⁾.

إذ تبين النتائج أن الموظف يتعاون مع زملاء أثناء العمل في المناصب التمثيلية من جمعيات أو تأدية أدوار فيها بنسبة 15.3% . وهي نسبة ضعيفة تحت 65 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي ضعيف أثناء العمل ضمن جمعية. وهي نقطة ضعف الموظف .
بينما من لم يتعاونوا كانوا بنسبة 78.0% و محايدون بنسبة 6.7 % . هذا يعني أن نسبة 84.7% ليس لديهم أداء جماعي في نقطة العمل الجماعي ضمن المنصب التمثيلي من جمعية أو تأدية أدوار فيها.

نتائج عزل أنواع الأداء :

17. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي للعمل في المنصب التمثيلي كالجمعية أو أداء أدوار فيها بنسبة +15.3%

18. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي للعمل في المنصب التمثيلي كالجمعية أو أداء أدوار فيها بنسبة - 84.7 % . ومنه فان

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع37 هو: $15.3 - (84.7 -) = 71.4 - \text{Pr True}$.

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $71.4 - 100 \times 15.38 - = 464 \text{ Pr Pr}$

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $(15.38 -) \times 464 \div 100 = 71.13 \text{ T.Pr}$

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $(15.38 -) + (71.13 -) = (55.75 -) = (71.4 -) = 15.65 - \text{PrO}$

⁸⁹ (أنظر الجدول رقم ع37 بالملاحق ، ص721

9 . أداء المورد البشري الجماعي في تسيير أوقات الفراغ:

إشارة رقم ع38.نعمل مع الزملاء على تسيير أوقات فراغ الشباب في مؤسسات الشباب⁽⁹⁰⁾.
إذ تبين النتائج أن الموظف يعمل مع زملاء عمله لتسيير أوقات فراغ الشباب من أوقات حرة
و أوقات فراغ داخل مؤسسات الشباب بنسبة 85.1 % . وهي نسبة عالية فوق 65 % .
وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع لارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة
قوة الموظف . بينما من لم يعملوا كانوا بنسبة 4.5% و محايدون بنسبة 10.6 % . هذا يعني أن
نسبة 15.1% ليس لديهم أداء جماعي في نقطة تسيير أوقات فراغ الشباب داخل مؤسسات
الشباب وليس خارجها.

نتائج عزل أنواع الأداء :

19. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في تسيير أوقات فراغ الشباب بنسبة +85.1 %
20. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في تسيير أوقات فراغ الشباب بنسبة -15.1%.
ومنه فإن

- A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع38 هو: $85.1 - (-15.1) = 70 + \text{True.Pr}$
B. نسبة أداء الفرد في الجماعة في الإشارة هي $70 \times 100 \div 464 = 15.08 + \text{Pr Pr}$
C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $100 \div 464 \times 15.08 = 69.97 + \text{T.Pr}$
D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $15.08 + 69.97 = 85.05 - 70 = 15.05 \text{ PrO}$

⁹⁰ (أنظر الجدول رقم ع38 بالملاحق ، ص721

10 . أداء المورد البشري الجماعي في ندوات و أيام إعلامية:

إشارة رقم ع39: إذ تبين النتائج أن الموظف يتعاون مع زملاء⁽⁹¹⁾ عمله في تنظيم ندوات إعلامية و أيام إعلامية تمس حاجات الشباب بنسبة 71.8 % . وهي نسبة عالية فوق 65 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع لارتكازه على الجماعة كعامل . وهي نقطة قوة الموظف . بينما من لم يتعاونوا كانوا بنسبة 14.7% و محايدون بنسبة 13.6 % . هذا يعني أن نسبة 28.3% ليس لديهم أداء جماعي في نقطة تنظيم ندوات إعلامية و أيام إعلامية تمس حاجات الشباب داخل مؤسسات الشباب وليس خارجها.

نتائج عزل أنواع الأداء:

21. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في تنظيم ندوات إعلامية و أيام إعلامية بنسبة 71.8+ %.

22. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في تنظيم ندوات إعلامية و أيام إعلامية بنسبة (- 28.3 %) . ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع36 هو: $71.8 - (28.3 -) = 43.5 + \text{True.Pr}$

B. نسبة الأداء الفردي في الجماعة في الإشارة هو: $43.5 \times 100 \div 464 = 9.37+ \text{Pr Pr}$

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $464 \times 9.37 \div 100 = 34.47 + \text{T.Pr}$

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $34.47 + 9.37 = 43.84 - 43.5 = 0.34 - \text{PrO}$

⁹¹ (أنظر الجدول رقم ع39 بالملاحق ، ص721

11 . أداء المورد البشري الجماعي في الدورات والمنافسات:

إشارة رقم ع40: إذ تبين النتائج أن الموظف يشارك مع زملاء عمله في إنجاز الدورات و المنافسات الرياضية جماعيا⁽⁹²⁾ بنسبة 29,3 % . وهي نسبة ضعيفة 65 % .

وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي ضعيف رغم ارتكازه على الجماعة كعامل . وهي ضعف الموظف في هذه النقطة. بينما من لم يتعاونوا كانوا بنسبة 43.5% و محايدون بنسبة 27.2%.

هذا يعني أن نسبة 70.7% ليس لديهم أداء جماعي في نقطة العمل جماعيا لإنجاح الدورات و المنافسات الرياضية

نتائج عزل أنواع الأداء :

23. تمكين للتعاون و المشاركة الجماعية للمورد البشري لإنجاح الدورات و المنافسات الرياضية بنسبة 29.3+ %

24. عدم تمكين للتعاون الجماعي المورد البشري لإنجاح الدورات و المنافسات الرياضية بنسبة (- 43.5%) . ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع40 هو : $29.3 - (70.7 -) = -41.4$ True. Pr

B. نسبة أداء الفرد في الجماعة في الإشارة هو $41.4 - 100 \times 8.96 \div 464 = -8.96$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو : $41.57 - 100 \div 464 \times 8.96 = -41.57$ T.Pr

A. أداء الفرد مؤسسيا هو : $41.57 + 8.96 = (- 50.53) - (41.4 -) = -9.13$ PrO

⁹² (أنظر الجدول رقم ع40 بالملاحق ، ص721

إشارة ع64.1: ما عدد ورشات و ندوات و أيام إعلامية شاركت فيها مع زملائك⁽⁹³⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف قدم ورشات وندوات و أيام إعلامية مع زملاءه بعدد ثلاث مرات نسبته 73.9% . و شارك أكثر من ثلاث مرات بنسبة 4.7% . و عليه فمجموع نسبة عدد المشاركات هو 88.6% . وهي نسبة فوق المتوسط تحت 65% . كما هناك من الموظفين من لم يشارك بلا شيء مع زملاءه في هذه الأعمال بنسبة 21.3% أي لا شيء .

وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع عند إشارة عدد الورشات و الندوات و الأيام الإعلامية التي شارك فيها مع زملائك. وهي نقطة قوة الموظف

نتائج عزل أنواع الأداء :

25. تمكين للتعاون الجماعي المورد البشري في إعلام و توجيه الشباب بنسبة +88.6% .
26. عدم تمكين للتعاون الجماعي المورد البشري في إعلام و توجيه الشباب بنسبة (-) 4.7% .
ومنه فإن

- A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع36 هو: $88.6 - (4.7-) = 83.9 + \text{True.Pr}$
B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $83.9 \times 100 \div 464 = 18.08 + \text{Pr Pr}$
C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $83.9 \times 100 \div 464 = 18.08 + \text{T.Pr}$
D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $83.9 - 101.97 = 83.89 + 18.08 = \text{PrO}$

⁹³ (أنظر الجدول رقم ع64.1 . بالملاحق ، ص722

إشارة ع64.2 : ماذا قدمت من أعمال فيها مع⁽⁹⁴⁾ :

إذ تبين النتائج أن الموظف قدم عدة أنواع من الأعمال على شكل ورشات وندوات و أيام إعلامية مع زملاءه منها أعمال تسلية بنسبة 84.6% و أعمال علمية بنسبة 0.4 % و أعمال ابتكارية بنسبة 0.2 % .
وعليه فمجموع نسبة أنواع الأعمال المنجزة جماعيا هي بنسبة 85.2 % . وهي نسبة عالية فوق 65 % .

كما يوجد من الموظفين من لم يقدم و لو عمل مع زملاءه في هذه الأعمال بنسبة 14.8% أي لاشيء . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع عند إشارة نوع الأعمال المقدمة في الورشات و الندوات و الأيام الإعلامية التي شارك فيها مع زملائك . وهي نقطة قوة الموظف

نتائج عزل أنواع الأداء:

27. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في ورشات وندوات و أيام إعلامية بنسبة +85.2 %

28. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في ورشات وندوات و أيام إعلامية بنسبة - 14.8 %
. ومنه فإن .

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع64.2 هو : $85.2 - (14.8) = 70.4$ True.Pr

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو : $70.4 \times 100 \div 464 = 15.17$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو : $15.17 \times 464 \div 100 = 70.38$ T.Pr

أداء الفرد مؤسسيا هو : $15.17 + 70.38 = 85.55 = 70.4 - 15.15$ PrO

⁹⁴ (أنظر الجدول رقم ع64.2 . بالملاحق ، ص722

إشارة ع65.1: ما عدد الأعمال التي قدمتها مع زملائك في المخيمات الصيفية التي شاركت فيها(95)

إذ تبين النتائج أن الموظف قدم أعمال مع زملاءه بعدد ثلاث مرات نسبته 40.7% . و
وقدم بالمشاركة أكثر من ثلاث مرات بنسبة 10.1% . و عليه فمجموع نسبة عدد المشاركات
هو 50.8% . وهي نسبة متوسطة تحت 65% .

كما هناك ن الموظفين من لم يشارك بلا شيء مع زملاءه في هذه الأعمال بنسبة 49.1%
أي لا شيء . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع عند إشارة العدد وهي نقطة قوة
الموظف

نتائج عزل أنواع الأداء:

29. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في أعمال المخيمات الصيفية بنسبة +50.8%
30. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في أعمال المخيمات الصيفية بنسبة (-49.1%) .
ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع36 هو: $50.8 - (-49.1) = 1.7$ True. Pr

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $1.7 \times 100 \div 464 = 0.36$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو $1.67 + 0.36 = 100 \div 464$ T.Pr

أداء الفرد مؤسسيا هو: $0.33 = 1.7 - 2.03 = 1.67 + 0.36$ PrO

⁹⁵ (أنظر الجدول رقم ع65.1 . و . بالملاحق ، ص722

إشارة ع66.1: ما عدد المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية التي شاركت فيها بنجاح؟⁽⁹⁶⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف شارك مع زملاء عمله في مهرجانات و تبادلات ثقافية و قوافل سواء كعضو موظف أو كمسير أو كمنظم أو مؤطر بعدد ثلاث مرات نسبته 52.6 % . وهي نسبة فوق المتوسط تحت 65 % . و شارك أكثر من ثلاث مرات بنسبة 39.0 % . كما يوجد من الموظفين من لم يشارك بلا شيء مع زملاءه في هذه الأعمال بنسبة 8.4% أي لا شيء .

وعليه فمجموع نسبة عدد المشاركات هو 91.6 % . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع عند إشارة عدد المشاركات في القوافل و المهرجانات . وهي نقطة قوة الموظف

نتائج عزل أنواع الأداء:

31. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية بنسبة +91.6 %
32. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية بنسبة (- 8.4) % . ومنه فإن

- A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع66.1 هو: $100 \times 83.2 - 91.6 = 83.2$ True.Pr
B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $100 \times 83.2 \div 464 = 17.93$ Pr
C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $100 \div 464 \times 17.93 = 83.19$ T.Pr
D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $101.12 = 83.2 - 17.93 = 83.19$ PrO

⁹⁶ (أنظر الجدول رقم ع66.1 . بالملاحق ، ص723

إشارة ع65. 2 : ما نوع هذه الأعمال في المخيمات الصيفية التي قدمتها و شاركت رفاقك فيها.
(97)

إذ تبين النتائج أن الموظف قدم عدة أنواع من الأعمال مع زملاءه على شكل أعمال خيرية بنسبة 0.3% . و أعمال بيئية بنسبة 6% . وأعمال رياضية بنسبة 17.4% . و أعمال صحية علمية بنسبة 0.6% . وأعمال تحسيسية بنسبة 0.4% . و أعمال ترفيهية و سياحة بنسبة 56.8% . كما يوجد من الموظفين من لم يقدم ولا عمل مع زملاءه في هذه الأعمال بنسبة 18.5% . أي لاشيء .

و عليه فمجموع نسبة أنواع الأعمال المنجزة جماعيا هي بنسبة 82.5% . وهي نسبة عالية فوق 65% . وهذا يؤكد أن الموظف أداءه الجماعي مرتفع عند إشارة ع65. 2 . وهي نقطة قوة الموظف

نتائج عزل أنواع الأداء:

33. تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في أعمال في المخيمات الصيفية بنسبة +82.5%
34. عدم تمكين المورد البشري للتعاون الجماعي في أعمال في المخيمات الصيفية بنسبة (-18.5%) . ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع64. 2 هو: $82.5 - (-18.5) = 64 + \text{True.Pr}$

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هو: $64 \times 100 \div 464 = 13.79 + \text{Pr Pr}$

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو $464 \times 82.5 \div 100 = 63.98 + \text{T.Pr}$

أداء الفرد مؤسسيا هو : $63.98 + 13.79 = 77.77 - 64 = 13.77 \text{PrO}$

⁹⁷ (أنظر الجدول رقم ع65. 2 . بالملاحق، ص722

إشارة ع66.2 : ما نوع المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية التي شاركت فيها بنجاح محلية أم وطنية أم دولية؟⁽⁹⁸⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف شارك مع زملاء عمله في مهرجانات و تبادلات ثقافية و قوافل سواء كعضو موظف أو كمسير أو كمنظم أو مؤطر محليا بنسبة 60.4% . ووطنيا بنسبة 26% و دوليا بنسبة 4.6% . بينما من لم يشاركوا نهائيا بنسبة 9.0% .

أي ما مجموع المشاركات بأنواعها بنسبة 91% . أما مجموع المشاركات النوعية ووطنيا و دوليا فنسبته 25.2% وهي نسبة ضعيفة .

و ما يلاحظ أن نسبة المشاركة الدولية وجودة لكنها ضعيفة . كما أنه يوجد من المرين بنسبة 9.0% لم يشاركوا في أي مهرجان مهما كان نوعه . وهذا شرح في الأداء الجماعي . عند إشارة نوعية المشاركات .

نتائج عزل أنواع الأداء:

35. تمكين المورد البشري بالمشاركة في المهرجانات عموما بنسبة 91%
36. تمكين المورد البشري بالمشاركة في المهرجانات النوعية ووطنيا ودوليا بنسبة +25.2%
37. تمكين المورد البشري بالمشاركة في المهرجانات بأنواعها بنسبة 9.0% . ومنه فإن
- A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع66.2 هو: $91.6 - (9.0) = 82.6$ True. Pr
- B. الأداء الجماعي النوعي : $25.2 \times 100 \div 464 = 5.38$ Pr . de quality
- C. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة في الإشارة هو: $82.6 \times 100 \div 464 = 17.80$ Pr
- D. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $17.80 \times 464 \div 100 = 11.39$ T.Pr
- E. أداء الفرد مؤسسيا هو : $17.80 + 11.39 = 29.1$ ، $82.6 - 29.1 = 53.5$ PrO

⁹⁸ (أنظر الجدول رقم ع66.2 . بالملاحق ، ص723

إشارة ع67.1 : ما عدد الأعمال التي قمت بها في إطار عملك الجمعي ؟ (99)

إذ تبين النتائج أن الموظف انجز مع زملاءه في إطار الجمعيات سواء كعضو موظف أو كمسير أو كمنظم أو مؤطر محليا عدد ن الأعمال. إذ من أنجز ثلاثة أعمال جماعيا كانوا بنسبه بنسبة 40.7% و من أنجز أكثر من ثلاثة أعمال جماعيا كانوا بنسبة 10.1%. بينما من لم ينجزوا ولو عمل واحد نهائيا كانوا بنسبة بنسبة 49.1%. أي بمجموع إنجاز جماعي بنسبة 50.8%. وهي نسبة متوسطة .

و ما يلاحظ أن نسبة من لم ينجزوا عمل واحد كبيرة بنسبة 49.1%. وهذا شرح في الأداء الجماعي. عند إشارة إنجاز أعمال جماعيا في اطار الجمعية ولو عمل واحد خلال المسار المهني أو خلال مدة أقدمية قصيرة أو متوسطة على الأقل.

نتائج عزل أنواع الأداء :

38. تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا في الجمعيات عموما بنسبة 50.8%

39. لا تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا في الجمعيات بنسبة (-49.1) % . ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع67.1 : هو : $50.8 - (-49.1) = 1.7 + \text{Pr } 1.7$.

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هي في الإشارة هي : $1.7 \times 100 \div 464 = 0.36 + \text{Pr } 0.36$

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هي $100 \div 464 \times 0.36 = 1.67 + \text{T.Pr } 1.67$

D. أداء الفرد مؤسسيا هي : $1.7 + 0.36 = 2.06 - 1.7 = 0.36 + \text{Pr } 0.36$

⁹⁹ (أنظر الجدول رقم ع67.1. بالملاحق ، ص723

إشارة ع67. 2 : ما نوع الأعمال التي قمت بها في إطار عملك الجمعي؟⁽¹⁰⁰⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف انجز مع زملاءه في اطار الجمعيات سواء كعضو موظف أو كمسير أو كمنظم أو مؤطر محليا أعمال متنوعة المجالات . إذ من انجز أعمال خيرية جماعيا بنسبة 17 % . و أعمال بيئية بنسبة 6% وأعمال رياضية بنسبة 9 % وأعمال صحية و علمية بنسبة 2% و أعمال تحسيسية بنسبة 36% و أعمال سياحية بنسبة 12% . كما أنه يوجد من الموظفين من لم ينجز ولا نوع من هذه الأعمال بنسبة 18% .

و ما يلاحظ أن نسبة من لم ينجزوا عمل واحد كبيرة بنسبة 18% مقارنة بباقي نسب الإنجاز . وهذا شرح في الأداء الجماعي . عند إشارة إنجاز أعمال جماعيا متنوعة المجالات في اطار الجمعية ولو عمل واحد خلال المسار المهني أو خلال مدة أقدمية قصيرة أو متوسطة على الأقل.

نتائج عزل أنواع الأداء:

40. تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا متنوعة المجالات عموما بنسبة +81.8 %
41. لا تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا متنوعة المجالات في الجمعيات بنسبة (-)18.2% . ومنه فإن

A. الأداء الحقيقي في الإشارة ع67. 2 : هو: $Pr +81.8 - (-18.2) = +63.6$ True. Pr

B. نسبة أداء الفرد فرديا في الإشارة هي: $Pr +63.6 \times 100 \div 464 = +13.70$ Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هي $T.Pr +63.56 = 100 \div 464 \times 13.70$

D. أداء الفرد مؤسسيا هي: $PrO 13.66 = 63.6 - 77.26 = 13.70 + 63.56$

¹⁰⁰ (أنظر الجدول رقم ع67. 2. بالملاحق ، ص723

إشارة ك26 : زملاء العمل يسهلون لي تنفيذ مهاراتي في مؤسسة الشباب(101).

إذ تبين النتائج أن الموظف ينجز أعماله بمساعدة زملاءه . إذ يساعده في إنجازها دائماً بنسبة 30.2% . و يساعده مرات بنسبة 39.7% . بينما من لم يتلقوا مساعدة من زملاءهم بنسبة 15.7% . ومن لم يتلقوا أية مساعدة أبداً طيلة مسارهم الوظيفي وفي أي نوع من الأعمال كان بنسبة 09% بينما نسبة المحايدون هي 13.6% .

فما يلاحظ أن نسبة من لم يتلقوا مساعدة من زملاءهم لإنجاز أي عمل بنسبة 30.2% . وهذا يعني أنهم يعتمدون على قدراتهم الفردية من جهة و من جهة أخرى أنه شرح في الأداء الجماعي في هذه الإشارة . بينما مجموع تسهيل العمل الجماعي هو بنسبة 69.9% وهي نسبة عالية فوق 65% . وتعتبر نقطة قوة المربين. تؤكد على إرتكازهم على العمل الجماعي .

نتائج عزل أنواع الأداء:

42. تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعياً في الجمعيات عموماً بنسبة 69.9%

43. لا تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعياً في الجمعيات بنسبة (30.2-) % . ومنه فإن

A. الأداء الجماعي الحقيقي في الإشارة ك26 : هو : $69.9 - (30.2) = 39.7$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في الجماعة في الإشارة هي: $69.9 \times 100 \div 464 = 15.06$ Pr Pr

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هي $15.06 \times 464 \div 100 = 69.87$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسياً هي : $15.06 + 69.87 = 84.93 - 39.7 = 45.23$ PrO

¹⁰¹ (أنظر الجدول رقم ك26 بالملاحق ، ص724

إشارة ك27 : ساعدوني زملائي للعمل في المناصب النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب(102)

إذ تبين النتائج أن الموظف ينجز أعماله بمساعدة زملاءه في المناصب النوعية و المناصب التمثيلية. إذ يساعده في إنجازها بنسبة 54.3%. بينما من لم يتلقوا مساعدة من زملائهم في المناصب النوعية والتمثيلية بنسبة 45.7%. وهذا يعني أنهم يعتمدون على العمل الجماعي من جهة ومن جهة أخرى أنه شرخ في الأداء الجماعي في هذه الإشارة .

نتائج عزل أنواع الأداء :

44. تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا في الجمعيات عموما بنسبة 54.3 %

45. لا تمكين المورد البشري من إنجاز الأعمال جماعيا في الجمعيات بنسبة (-45.7) %

ومنه فإن

A. الأداء الجماعي الحقيقي في الإشارة هو : ك27 : هو: $54.3 - (-45.7) = 8.6 + \text{Pr True}$.

B. نسبة الأداء الفردي في الجماعة في الإشارة هو: $8.6 \times 100 \div 464 = 1.85 + \text{Pr}$

C. نسبة الأداء الجماعي الكلي في الإشارة هو: $8.6 + 1.85 \times 464 \div 100 = 8.6 + \text{T.Pr}$

D. أداء الفرد مؤسسيا هي : $1.85 + 8.6 = 10.45 - 8.6 = 1.85 + \text{PrO}$

¹⁰² (أنظر الجدول رقم ك27 بالملاحق ، ص724

15. الأداء المؤسسي للمربي:

1 . أداء الموظف في المنصب الأصلي و التمثيلي و النوعي :

إشارة ع41 : قمت بعملية في المنصب النوعي الذي أتقلده بشكل جيد⁽¹⁰³⁾.

إذ تبين النتائج أن الموظف ينجز أعماله بالتنفيذ في منصبه النوعي بالمؤسسة بنسبة 67.5%. بينما من لم ينجزوا أعمالهم بالتنفيذ بنسبة 25.0%. بينما نسبة المحايدين هي 7.5% .

فما يلاحظ أن نسبة من ينجزون بالتنفيذ عالية بنسبة 67.5% . وهي نسبة عالية فوق 65% . وتعتبر نقطة قوة الموظف مؤسسيا . لكن هذه النسبة لا تعني و لا تمثل الأداء المؤسسي الحقيقي. رغم أنها نسبة تؤكد أن المربي يركز على الأداء المؤسسي. أكثر من الأداءين الفردي و الجماعي. وهذا يعني أنهم ينفذون مهامهم المرتبطة بالمنصب النوعي من جهة . ومن جهة أخرى يؤكد تركيز المربي الموظف مجهوده في تنفيذ أعمال المناصب النوعية و ليس تنفيذ مهام المنصب الأصلي .

بينما مجموع من لا ينفذ و لا ينجز مهامه هو بنسبة 32.5% . وهذا النسبة تؤكد أن المربين في المناصب النوعية لا ينفذون أدوار هذه المناصب وهذا يعني أنهم ينفذون أدوار أخرى غامضة . وهذا يعتبر شرح بنسبة 32.5% .

نتائج عزل أنواع الأداء:

46. المورد البشري أنجز و نفذ أعمال المنصب النوعي بنسبة 67.5% .

47. المورد البشري لا ينجز و لا ينفذ أعمال المنصب النوعي بنسبة (-32.5) % . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع41 : هو: $67.5 - (-32.5) = 35\% \text{ True. Pr}$

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $35 \times 100 \div 464 = 7.54\% \text{ Pr}$

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $34.98 + 7.54 \times 100 \div 464 = 34.98\% \text{ T.Pr}$

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $7.54 + 34.08 = 41.62 - 35 = 6.62\% \text{ PrO}$

¹⁰³ (أنظر الجدول رقم ع41 بالملاحق ، ص725

إشارة ع 42: قمت بعملية في المنصب التمثيلي بشكل جيد⁽¹⁰⁴⁾.

إذ تبين النتائج أن الموظف ينجز أعماله بالتنفيذ في منصبه التمثيلي بالمؤسسة أو خارج المؤسسة بنسبة 58.4%. بينما من لم ينجزوا أعمالهم بالتنفيذ بنسبة 27.6%. بينما نسبة المحايدون هي 14.0% .

فما يلاحظ أن نسبة من ينجزون بالتنفيذ عالية بنسبة 58.4% هي نسبة عالية لكن تحت 65%. وتعتبر نقطة قوة الموظف مؤسسيا في المنصب التمثيلي. لكن هذه النسبة لا تعني و لا تمثل الأداء المؤسسي الحقيقي. رغم أنها نسبة تؤكد أن المربي يركز على الأداء المؤسسي . أكثر من الأداءين الفردي و الجماعي . وهذا يعني انهم ينفذون مهامهم المرتبطة بالمنصب التمثيلي من جهة . ومن جهة أخرى يؤكد تركيز المربي الموظف مجهوده في تنفيذ أعمال المناصب التمثيلية أكثر من تنفيذ مهام منصبه الأصلي . بينما مجموع من لا ينفذ و لا ينجز مهامه هو بنسبة 41.6%.

وهذه النسبة تؤكد أن المربين في المناصب التمثيلية لا ينفذون أدوار هذه المناصب وهذا يعني أنهم ينفذون أدوار أخرى غامضة . وهذا يعتبر شرح بنسبة 41.6%

نتائج عزل أنواع الأداء:

48. المورد البشري أنجز و نفذ أعمال المنصب النوعي بنسبة 58.4%

49. المورد البشري لا ينجز و لا ينفذ أعمال المنصب النوعي بنسبة -41.6% . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع42 هو: $58.4 - (-41.6) = 16.8$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $16.8 \times 100 \div 464 = 3.62$ Pr

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو: $16.8 + 3.62 \times 100 \div 464 = 16.8$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $16.8 + 3.62 = 20.42$ PrO $6.62 = 3.62 - 20.42$

¹⁰⁴ (أنظر الجدول رقم ع 42 بالملاحق ، ص725

إشارة ع 43: أعتمد في تسيير المناصب النوعية أو التمثيلية التي تقلدتها على (105).

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز لتسيير بالتنفيذ في منصبه التمثيلي و النوعي بالمؤسسة أو خارج المؤسسة إرتكاز على القدرات الشخصية بنسبة 24.8%. بينما من يركزون لانجاز أعمالهم بالتنفيذ على مهارات التكوين بنسبة 30.8%. بينما من يركزون لإنجاز أعمالهم بالتنفيذ على خبرتهم هم 44.4% .

فما يلاحظ أن نسبة الإرتكاز على الخبرة أكثر من الإرتكاز على مهارات التكوين أو القدرات الشخصية . وهذا يؤكد أن المربي ليس عارف و لا ابتكاري بل منفذ خبرة . أي يعتمد على خبرته التي أخذها من زملاءه بعد توظيفه .

وتعتبر نقطة قوة الموظف مؤسسيا في المنصب التمثيلي و النوعي. لكن هذه النسب لا تعني و لا تمثل الأداء المؤسسي الحقيقي أو نسبة الإرتكاز الحقيقية . رغم أنها نسبة تؤكد أن المربي يركز على خبرته لبلوغ الأداء المؤسسي في المنصب النوعي و التمثيلي لأنه لا يوجد مقياس يدرس بهذا الإسم .

و عليه فمجموع الارتكاز على القدرات الشخصية و الخبرة هو 69.2 % بينما الإرتكاز على مهارات التكوين هو 30.8 % و عليه فإن :

نتائج عزل أنواع الأداء:

50. المورد البشري يركز على القدرات الشخصية و الخبرة لتنفيذ أعمال المنصب النوعي و التمثيلي بنسبة 69.2%

51. المورد البشري يركز على مهارات التكوين لتنفيذ أعمال المنصب النوعي بنسبة 30.8 % . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع42 هو : $38.4 = (30.8) - 69.2$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو : $8.27 = 464 \div 100 \times 38.4$ Pr Pr8.27+

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $38.37 = 100 \div 464 \times 8.27$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $8.24 = 38.4 - 46.64 = 38.37 + 8.27$ PrO

¹⁰⁵ (أنظر الجدول رقم ع43 بالملاحق ، ص725

2 . أداء الموظف في مؤشر المهمات الإدارية:

إشارة ع 44: أنجزت كل المهمات الإدارية التي كلفت بها بمؤسسات الشباب(106).

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة أو خارج المؤسسة بارتكاز على التنفيذ أكبر من 75 % بنسبة 48.9%. بينما من يرتكزون على التنفيذ اقل من 75 % بنسبة 22.8 % . و محايدین بنسبة 28.2 % .

فما يلاحظ أن نسبة المنفذين اكبر ممن يرتكزون على عوامل أخرى غامضة تحتاج لدراسة قد يكون اللامبالاة أو الغياب أو التكاليف أو ارتكاب الأخطاء أو الإعتماد على الخبرة و القدرات الشخصية. وهذا يؤكد أن المرابي منفذ . وتعتبر نقطة قوة الموظف مؤسسيا لكن هذه النسب لا تعني و لا تمثل الأداء المؤسسي الحقيقي أو نسبة الإرتكاز الحقيقية على التنفيذ و أن الأعمال تنفذ فعلا.

و المرابي يقدم فعليا أداء لمؤسسته. و عليه فمجموع الإرتكاز على التنفيذ هو 48.2 % بينما الإرتكاز على عوامل غامضة هو 49 % و عليه :

نتيجة :

52. المورد البشري يركز على التنفيذ لإنجاز المهمات الإدارية بنسبة 48.2%.
 53. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المهمات الإدارية بنسبة 49% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع44 هو : $Pr = (-49) - 48.2 = (-1.2) \%$ True.
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو : $Pr = (-1.2) \times 100 \div 464 = (-0.25) \%$ Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $T.Pr = (-0.25) \times 464 \div 100 = (-1.2) \%$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $PrO = (-1.2) - (-1.27) = (-1.2) + 0.25 = (-1.25) \%$ PrO

¹⁰⁶ (أنظر الجدول رقم ع44 بالملاحق ، ص725

إشارة ع 45: أعددت المخططات السنوية للتسيير المالي لمؤسسة الشباب أو لجمعية⁽¹⁰⁷⁾.
إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة بنسبة 46.5%. بينما من لا يركزون على التنفيذ اقل بنسبة 24.4%. و محايدين بنسبة 29.1%. أي مجموع من لا ينفذون هو 53.5%.

نتائج عزل أنواع الأداء:

54. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المخططات السنوية للتسيير المالي بنسبة 46.5%
55. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المخططات السنوية للتسيير المالي بنسبة 53.5%. ومنه فإن

- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع45 هو: $True.Pr - 7\% = (-53.5) - 46.5$
B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة ع45 هو: $Pr Pr1.50 - = 464 \div 100 \times 7 -$
C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة ع45 هو: $T.Pr 7 - = 100 \div 464 \times 1.50 -$
D. أداء الفرد مؤسسيا هو: $PrO 1.50 - = (7 -) - (8.50 -) = (7 -) + 1.50 -$

إشارة ع 46: قمت بمهمتي جيدا عند استشارتي في اللجان التقنية⁽¹⁰⁸⁾.
إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة أو خارج المؤسسة على تنفيذ مهمة استشارته في اللجان التقنية بنسبة 58.4% وهي فوق المتوسط وتحت العالية المقدرة ب65%.
بينما من لا يستشارون بنسبة 11.4%. و محايدين بنسبة متوسطة 30.2%. أي بمجموع سلبي يقدر ب(-41.6)

¹⁰⁷ (أنظر الجدول رقم ع45 بالملاحق ، ص26

¹⁰⁸ (أنظر الجدول رقم ع46 بالملاحق ، ص26

نتائج عزل أنواع الأداء:

56. المورد البشري يركز على تنفيذ الاستشارات التقنية بنسبة 58.4%
 57. المورد البشري خارج الاستشارات التقنية بنسبة 41-% . ومنه فإن
 A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع46 هو: $58.4 - (-41) = 17.4$ True. Pr
 B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $17.4 \times 100 \div 464 = 3.75$ Pr
 C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $17.4 \times 3.75 \div 100 = 17.4$ T.Pr
 D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $3.75 + 17.4 = 21.15$ PrO $3.75 = 17.4 - 21.15$

إشارة ع 47: أشرفت على تنفيذ برامج لتسيير مؤسسة الشباب أو جمعية⁽¹⁰⁹⁾.

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة بارتكاز على التنفيذ دائما بنسبة 35.3%. بينما من يركزون على التنفيذ أحيانا بنسبة 32.8%. و محايدين بنسبة 15.5% . في المقابل من لم يشرفوا أو يسيروا نادرا بنسبة 4.3% و أبدا بنسبة 12.1%.
 فما يلاحظ أن نسبة من أشرفوا و سيروا بنسبة 68.1% أكبر ممن لم يسيروا و يشرفوا على البرامج بنسبة 31.9% وهذا يؤكد أن التسيير و الإشراف يركز على عوامل أخرى غامضة.

نتائج عزل أنواع الأداء :

58. المورد البشري يركز على القيادة التنفيذية للإشراف و التسيير بنسبة 68.1%
 59. المورد البشري يركز على عوامل غامضة للقيادة التنفيذية والإشراف و التسيير بنسبة 31.9% .
 ومنه فإن

- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع47 هو: $68.1 - (-31.9) = 36.2$ True. Pr
 B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $36.2 \times 100 \div 464 = 7.80$ Pr
 C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $36.2 \times 7.80 \div 100 = 36.19$ T.Pr
 D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $7.80 + 36.19 = 43.99$ PrO $7.79 = 36.2 - 43.99$

¹⁰⁹ (أنظر الجدول رقم ع 47 بالملاحق ، ص726

3 . أداء الموظف في مؤشر المتابعة و التقييم و التفتيش:

إشارة ع 48: قمت بتفتيش الأعمال التي أشرف عليها في مؤسسات الشباب⁽¹¹⁰⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة على التنفيذ لانجاز تفتيش أو متابعة بنسبة 51.1%. بينما من لا يركزون على التنفيذ بنسبة 22.4% و محايد بنسبة 26.5% .

فما يلاحظ أن نسبة المنفذين اكبر ممن يركزون على عوامل أخرى غامضة تحتاج لدراسة منفصلة. وهذا يؤكد أن المرابي منفذ . وتعتبر نقطة قوة الموظف مؤسسيا لكن هذه النسب لا تمثل الأداء المؤسسي الحقيقي أو نسبة الإرتكاز الحقيقية على التنفيذ و أن الأعمال تنفذ فعلا. و المرابي يقدم فعليا أداء لمؤسسته. و عليه فمجموع الإرتكاز على التنفيذ هو 51.1% بينما الإرتكاز على عوامل غامضة هو 48.9% و عليه

نتائج عزل أنواع الأداء :

60. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المراقبة و التفتيش بنسبة 51.1%

61. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفتيش بنسبة 48.9% .

ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $51.1 - (-48.9) = 2.2\%$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $2.2 \times 100 \div 464 = 0.47\%$ Pr

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $0.47 \times 100 \div 464 = 0.21\%$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $0.21 + 0.47 = 0.68 - 2.2 = 1.52\%$ PrO

¹¹⁰ (أنظر الجدول رقم ع48 بالملاحق ، ص726

إشارة ع 49: أتابع أعمالتي التي أقوم بها في مؤسسة الشباب⁽¹¹¹⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على متابعة أعماله التي يقوم بها بمؤسسة الشباب بنسبة 80.8%. وهذا يعتبر عمل أدائي . بينما من لا يركزون على المتابعة بنسبة 6.3% .
و محايدين بنسبة 12.9% . وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 19.2%

نتائج عزل أنواع الأداء :

62. المورد البشري يركز على التنفيذ لإنجاز المراقبة و التفتيش بنسبة 80.8%
63. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفتيش بنسبة -12.9% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $80.8 - (-12.9) = 67.9$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $67.9 \times 100 \div 464 = 14.63$ Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $67.9 \times 100 \div 464 = 14.63$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $67.9 + 14.63 = 82.53$ PrO $82.53 - 67.9 = 14.63$

إشارة ع 50: قمت بتقييم كل عمل أقوم به قبل أن يقيمه المسؤول⁽¹¹²⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على تقييم أعماله التي يقوم بها بمؤسسة الشباب قبل أن يقيمه المسؤول بنسبة 81.0%. وهذا يعتبر عمل أدائي. بينما من لا يركزون على التقييم بنسبة 3.2% . و محايدين بنسبة 15.7.9%. وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 18.9%

¹¹¹ (أنظر الجدول رقم ع49 بالملاحق ، ص727

¹¹² (أنظر الجدول رقم ع50 بالملاحق ، ص727

نتائج عزل أنواع الأداء :

64. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المراقبة و التفتيش بنسبة 81.0%
65. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفتيش بنسبة 18.9% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $81.0 - (-18.9) = 62.1$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $62.1 \times 100 \div 464 = 13.38$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $62.08 = 100 \div 464 \times 13.38$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $13.38 + 62.08 = 75.46$ - $62.1 = 13.36$ PrO

4 . أداء الموظف في مؤشر العمل المكتبي و الاستشارة

إشارة ع 51: أنجز وأحفظ كل المراسلات و التقارير واردة أو صادرة (113).

- إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على إنجاز وحفظ كل المراسلات و التقارير واردة أو صادرة بمؤسسة الشباب قبل بنسبة 76.3%. وهذا يعتبر عمل تنفيذي أدائي .
- بينما من لا يركزون على الإنجاز و الحفظ بنسبة 6.7% . و محايدبن بنسبة 17.0% .
- وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 23.7%

نتائج عزل أنواع الأداء :

66. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المراقبة و التفتيش بنسبة 76.3%
67. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفتيش بنسبة 23.7% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $76.3 - (-23.7) = 52.6$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $52.6 \times 100 \div 464 = 11.33$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $52.6 = 100 \div 464 \times 11.33$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $11.33 + 52.6 = 63.93$ - $52.6 = 11.33$ PrO

¹¹³ (أنظر الجدول رقم ع51 بالملاحق ، ص727

إشارة ع 52: أحضر الاجتماعات الرسمية و الورشات(114)

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على الاجتماعات الرسمية و الورشات بمؤسسة الشباب بنسبة 79.7%. وهذا يعتبر عمل تنفيذي أدائي . بينما من لا يركزون على حضور الاجتماعات و حضور الورشات بنسبة 3.7% . و محايدين بنسبة 16.6 % . وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 20.3% .

نتائج عزل أنواع الأداء :

68. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المراقبة و التفتيش بنسبة 79.7%

69. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفتيش بنسبة 20.3% .

ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو : $79.7 - (-20.3) = 59.4$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو : $59.4 \times 100 \div 464 = 12.80$ Pr Pr

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $59.4 \times 100 \div 464 = 12.80$ T.Pr

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $12.80 + 59.4 = 72.2 = 59.4 - 12.8$ PrO

¹¹⁴ (أنظر الجدول رقم ع52 بالملاحق ، ص727

مؤشر تمثيل المؤسسة:

إشارة ع 53: مثلت مؤسسة من مؤسسات الشباب تمثيلا جيدا في أكثر من مناسبة رسمية⁽¹¹⁵⁾ إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بتمثيل المؤسسة رسميا بالمناسبات بنسبة 73.3%. وهذا يعتبر عمل تنفيذي أدائي. بينما من لا يركزون على تنفيذ التمثيل بنسبة 11.2% و محايدين بنسبة 15.5% . وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 26.7%

نتائج عزل أنواع الأداء :

70. المورد البشري يركز على تنفيذ تمثيل المؤسسة بنسبة 73.3%
71. المورد البشري يركز على عدم تنفيذ تمثيل المؤسسة بنسبة 26.7% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $73.3 - (-26.7) = 46.6$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $46.6 \div 100 \times 10.04 = 46.64$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $46.6 \div 100 \times 10.04 = 46.6$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $46.6 + 10.04 = 56.64$ PrO $10.04 = 46.6 - 56.64 = -10.04$

إشارة ع 54: استخلفت مدير مؤسسة الشباب أو مسؤول مصلحة و سيرتها جيدا⁽¹¹⁶⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على تنفيذ الاستخلاف بالتسيير الجيد .أي القيادة الجيدة للمؤسسة أو المصلحة . رسميا أو بطريقة غير رسمية بنسبة 56.0%. وهذا يعتبر عمل تنفيذي. بينما من لا يركزون على تنفيذ الاستخلاف بنسبة 23.5% . و محايدين بنسبة 20.5% . وعليه فمجموع المورد البشري السلبي بنسبة 44%.

¹¹⁵ (أنظر الجدول رقم ع 53 بالملاحق ، ص728

¹¹⁶ (أنظر الجدول رقم ع54 بالملاحق ، ص728

وتعتبر نسبة كبيرة ترفض الاستخلاف للتسيير بطريقة رسمية أو غير رسمية لعوامل محيطة وفردية. و هذا يؤكد أن طرائق الاستخلاف رغم تحديدها قانونيا إلا أن هذه النتيجة تؤكد أن الاستخلاف للقيادة تحكمه عوامل مخفية محيطة تحتاج لدراسة منفصلة .

نتائج عزل أنواع الأداء :

72. المورد البشري يركز على تنفيذ استخلاف القيادة بالتسيير الجيد بنسبة 56.0 %

73. المورد البشري ليس له فرص تنفيذ استخلاف القيادة بنسبة 44% . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو : $-56.0 - (-44) = 12\% \text{ True. Pr}$

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو : $12 \times 100 \div 464 = 2.58 \text{ Pr Pr}$

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $12 = 100 \div 464 \times 2.58 \text{ T.Pr}$

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $2.58 + 12 = 14.58 = 12 - 2.58 \text{ PrO}$

5 . مصادر أداء المربي الوظيفي :

إن أداء المربي مرتبط بأداء المؤسسة الذي تقدمه له . فأداء المؤسسة هو عامل محيط . كما هو مرتبط بأداء زملاءه الذي يقدمونه له كذلك. كما هو مرتبط بالأداء الذي تقدمه له معارف ومهارت التكوين من المعاهد . ليشكل بها أداء فرديا في عمله يضيفه إلى أداءه الشخصي ليصبح أداء الموظف كاملا.

وعليه فالرضا الوظيفي للمربي لا يرتبط فقط بالأسباب بضعف الأداءات الممنوحة له من أداء المعارف و المهارات إلى أداء المؤسسة إلى أداء زملاءه بل يرتبط رضاه و عدم رضاه بأدائه هو . أداء الموظف الذاتي نفسه.

هذا العامل المخفي الذي لم تذكره الدراسات السابقة له دور كبير في صنع اللا رضى الوظيفي. فالموظف يعرف أن ليس له القدرة على إنجاز الأعمال و يعرف أن أداءه الفردي ضعيف ليس فقط لتأثره بالأداءات الضعيفة من جهات خارجة عنه ومحيطه به قهريا بل أداءه المعزول نفسه ضعيف . وهذا ما تؤكدته نتائج الجداول الإحصائية عند عزل الأداء الفردي عن باقي الأداءات الأخرى.

مؤشر ساعات العمل:

إشارة ع 55: الوقت الذي أقضيه للعمل بمؤسسة الشباب⁽¹¹⁷⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على تنفيذ العمل باستغلال عامل الوقت الرسمي و الحر بنسبة 47,6%. بينما من لا يركزون على التنفيذ بنسبة 24,8%. و محايدين بنسبة 27,6%. أي بمجموع مورد بشري سلبي 52.4%.

نتائج عزل أنواع الأداء :

74. المورد البشري يركز على التنفيذ لانجاز المراقبة و التفنيش بنسبة 47.6%
75. المورد البشري يركز على عوامل غامضة لانجاز المتابعة و التفنيش بنسبة -52.4% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $47.6 - (-52.4) = -4.8\%$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $4.8 - 10.34 \div 100 = -10.34\%$ Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $4.8 - 10.34 \times 100 \div 464 = -4.8\%$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $4.8 - (-10.34) = (10.34 -) + (-14.42) = (-4.8) = -10.34\%$ PrO

6 . شرح احتساب الأداء بالأخطاء الوظيفية :

إشارة ع 56: أتغيب في عملي بنسبة 100%⁽¹¹⁸⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على التنفيذ بالمؤسسة لكن يتغيب عن العمل بنسبة 12.1%. بينما من لا يتغيبون بنسبة 62.7%. و محايدين بنسبة 25.2%. أي بمجموع مورد بشري سلبي 37.3%

¹¹⁷ (أنظر الجدول رقم ع55 بالملاحق ، ص728

¹¹⁸ (أنظر الجدول رقم ع56 بالملاحق ، ص728

نتائج عزل أنواع الأداء :

76. المورد البشري يركز على تنفيذ الحضور لانجاز عمله بنسبة 62.7%
77. المورد البشري يركز على الغياب بنسبة -37.3% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $62.7 - (-37.3) = 25.4$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $25.4 \times 100 \div 464 = 5.47$ Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $5.47 \times 464 \div 100 = 25.18$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $5.47 + 25.18 = 30.65 - 25.4 = 5.25$ PrO

إشارة ع 57: أخذ كل العطل الرسمية بنسبة 100%(119)

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على أخذ العطل الرسمية بنسبة 43.1% . بينما من لا يركزون على اخذ العطل بنسبة 31.0% . و محايدين بنسبة 25.9% . وهذا يؤكد أن ينجز الأعمال باستمرارية بالمؤسسة هي نسبة 31.0% .

أي أن مجموع المورد البشري السلبي بنسبة 74.1% .

نتائج عزل أنواع الأداء :

78. المورد البشري يركز على الأعمال باستمرارية بنسبة 31.0%
79. المورد البشري على أخذ العطل الرسمية بنسبة -74.1% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $31.0 - (-74.1) = 43.1$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $43.1 \times 100 \div 464 = 9.28$ Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $(-9.28) \times 464 \div 100 = -43.1$ T.Pr
- أداء الفرد مؤسسيا هو : $(-9.28) + (-43.1) = -52.29 - (-43.1) = -9.19$ PrO

¹¹⁹ (أنظر الجدول رقم ع57 بالملاحق ، ص729

إشارة ع 58: أخذ عطلا مرضية في السنة⁽¹²⁰⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف يغيب دائما بنسبة 3.7%. و يغيب أحيانا بنسبة 21.1%. و نادرا ما يغيب بنسبة 40.9%. و لا يغيب أبدا بنسبة 22.8%. بينما المحايدون بنسبة 26.5%. أي بمجموع سلبي بنسبة -36.2% و بمجموع إيجابي بنسبة 63.7%.

نتائج عزل أنواع الأداء :

80. المورد البشري يركز على العمل باستمرارية دون أخذ عطل مرضية بنسبة 63.7%
81. المورد البشري يركز على أخذ العطل المرضية بنسبة -36.2%. ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $True.Pr = 27.5 - (-36.2) = 63.7$
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة ع48 هو: $Pr = 5.92 = 464 \div 100 \times 27.5$
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة ع48 هو: $T.Pr = 27.5 = 100 \div 464 \times 5.92$
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو: $PrO = 5.92 = 27.5 - 33.42 = 27.5 + 5.92$

الأخطاء المهنية:

إشارة ع 59: ارتكبت أخطاء مهنية خلال تأدية عملي⁽¹²¹⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يرتكب أخطاء دائما بنسبة 1.9%. و يرتكب أخطاء أحيانا بنسبة 28.0%. مقابل من يرتكب أخطاء نادرا بنسبة 46.6%. و من لا يرتكب أخطاء أبدا بنسبة 17.0%.

¹²⁰ (أنظر الجدول رقم ع58 بالملاحق ، ص729

¹²¹ (أنظر الجدول رقم ع59 بالملاحق ، ص729

بينما المحايدین بنسبة 6.5%. أي بمجموع سلبي بنسبة (-36.4)% و بمجموع إيجابي بنسبة 63.6%.

نتائج عزل أنواع الأداء :

82. المورد البشري لا يرتكب أخطاء في عمله بنسبة 63.6%
83. المورد البشري يركز على ارتكاب الأخطاء بنسبة -36.4% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $63.6 - (-36.4) = 27.2$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $27.2 \times 100 \div 464 = 5.86$ Pr
- C. نسبة الأداء المجموعة الكلي في الإشارة هو $5.86 \times 464 \div 100 = 27.2$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $5.86 + 27.2 = 33.06$ PrO

جدول رقم 52 يبين : مقارنة نسب أخطاء المرابي الموظف مع نسب العقوبات عليه

العقوبات	نسب العقوبات الإدارية %	نسب الأخطاء %	أداء مؤسسي كلي %	أداء الفرد مؤسسيا %	أداء جماعي كلي %
دائما	3,7%	1,9%	(+34.11) - (-33.77)	3.75%	(+ 49.94) - (-46.996)
أحيانا	18,3%	28,0%			
محايد	6,0%	6,5%			
نادرا	67,0%	46,6%			
أبدا	5,0%	17,0%			
المجموع	100,0%	100,0%	0.34+	3.75+	2.95 +
			7.04 % كلي. أي من (65%)		

جدول من إعداد الباحث

7 . العوامل المحيطة بأداء المربي المؤسسي:

إشارة ع 60: .تعرضت لعقوبات إدارية كبيرة نتيجة خطأ بسيط أثناء قيامي بعملية (122)

إذ تبين النتائج أن الموظف تعرض لعقوبات إدارية كبيرة بسبب خطأ بسيط دائماً بنسبة 3.7 % . و تعرض لعقوبات إدارية كبيرة أحيانا بنسبة 18.3 % . مقابل نادرا ما يتعرض لعقوبات إدارية كبيرة بسبب خطأ بسيط بنسبة 67.0 % .

و لا ولم يتعرض أبدا لعقوبات إدارية كبيرة بسبب خطأ بسيط بنسبة 5.0 % . بينما المحايد بنسبة 6.0 % . أي بمجموع سلبي بنسبة (-28 %) و بمجموع إيجابي بنسبة 72 % .

نتائج عزل أنواع الأداء :

84. المورد البشري يركز على التنفيذ الصحيح بنسبة 72%
85. المورد البشري يركز على التنفيذ بالأخطاء بنسبة -28% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو : $44 = (-28) - 72$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة ع48 : $48 = 464 \div 100 \times 44$ Pr Pr9.48
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة ع48 هو $43.98 = 100 \div 464 \times 9.48$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $9.46 = 44 - 53.46 = 43.98 + 9.48$ PrO

إشارة ك 11 .أنت موظف في مؤسسة الشباب، قيم هذه العناصر كلها(123)

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على الأداء من خبرته المهنية بمتوسط 29.83 % . بينما يركز على الأداء من معارف ومهارات المقاييس بمتوسط 21.48 % . يركز على الأداء من قدراته الشخصية بمتوسط 0 % . كما يركز على الأداء من خارج مؤسسة الشباب بمتوسط 0 % . وعليه فمجموع المورد الإيجابي 51.31 % و السلبي هو -48.69 %

¹²² (أنظر الجدول رقم ع60 بالملاحق ، ص729

¹²³ (أنظر الجدول رقم ك 11 أسفله ، ص432

نتائج عزل أنواع الأداء :

86. المورد البشري يركز على الأداء من خبرته المهنية و من أداء معارف المقاييس بمتوسط 51.31 %

87. المورد البشري يركز على أداء القدرات الشخصية ومن أداء خارج المؤسسة بمتوسط (-48.69) %

88. المورد البشري السلبي بنسبة 48.9% . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع48 هو: $True.Pr\ 2.41 = (-48.69) - 51.31$

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $Pr\ 0.51 = 464 \div 100 \times 2.41$

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $T.Pr\ 2.41 = 100 \div 464 \times 0.51$

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $PrO\ 0.51 = 2.41 - 2.92 = 2.41 + 0.51$

ك11. أنت موظف في مؤسسة الشباب، قيم هذه العناصر كلها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ك11 العنصر
من خبرتي المهنية	30,51	32,00	وجود التكوين بمؤسسات الشباب
من خبرتي المهنية	27,88	48,28	أحصل على مهارات من محيط العمل
من خبرتي المهنية	33,63	36,96	مدير مؤسسة شباب
من معارف ومهارات المقاييس	30,28	24,52	رئيس جمعية
من خبرتي المهنية	27,92	38,50	مهرجانات و ملتقيات
من خبرتي المهنية	32,18	31,60	حرف و فنون للشباب
من خبرتي المهنية	30,23	29,37	تربصات تحسين المستوى بمؤسسة الشباب
من خبرتي المهنية	29,05	25,98	الخبرة في تسيير المناصب النوعية و منتخبة
من معارف ومهارات المقاييس	28,06	18,36	مندوب محلي شباب
من معارف ومهارات المقاييس	29,63	24,56	مؤطر مخيمات
من خبرتي المهنية	29,93	29,32	عمل سياحي ثقافي و تبادلات
من معارف ومهارات المقاييس	26,83	18,51	مهن جديدة للشباب
من خبرتي المهنية	22,03	29,83	المجموع $51.31 = +21.48$

المصدر: مخرجات spss V22

إشارة ك16 : برأيك ، هل هذه العناصر بالجدول لها دور في القيام بوظيفتك بمؤسستك⁽¹²⁴⁾

إذ تبين النتائج أن الموظف يركز أداءه على دور العوامل المحيطة به كمورد بشري إيجابا و سلبا بنسبة 71.43 % دورها متوسط الإيجابية على أداءه . و يركز على عوامل محيطة به كمورد بشري إيجابا و سلبا بنسبة 28.57%. لها دور إيجابي على أداءه . هذا يؤكد أن أداء المرابي يتأثر بدرجة عالية بالعوامل المحيطة ذات الدور الإيجابي المتوسط . وهذا يعني أن دورها الباقي فوق المتوسط سلبي على أداء المرابي .

نتائج عزل أنواع الأداء:

88. دور العوامل المحيطة بأداء المورد البشري إيجابا بنسبة 71.43% دور متوسط

89. دور العوامل المحيطة بأداء المورد البشري إيجابا بنسبة 28.57% دور إيجابي . ومنه فإن

A. دور العوامل المحيطة في الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع16

هو : $True.Pr = 71.43 - 28.57 = 42.86\%$

B. نسبة الأداء الفردي المبنية على العوامل المحيطة في المؤسسة في الإشارة

هو : $Pr = 42.86 \times 100 \div 464 = 9.23\%$

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $T.Pr = 42.86 \times 100 \div 464 = 9.23\%$

D. أداء الفرد مؤسسيا مبني على العوامل المحيطة

هو : $PrO = 42.86 + 9.23 = 52.9 - 42.86 = 10.04\%$

¹²⁴ (أنظر الجدول رقم ك16 أسفله. ص434

ك16 برأيك ، هل هذه العناصر بالجدول لها دور في القيام بوظيفتك بمؤسستك.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ك16 العنصر
دور متوسط	34,90	70,85	كفاءة المسؤولين
دور متوسط	34,60	66,06	فرص تقلد المناصب والترقية في الرتب
دور متوسط	31,91	66,43	الصراع الوظيفي
دور إيجابي	28,86	75,38	حاجات الشباب
دور متوسط	27,98	72,36	نوع القيادة
دور متوسط	28,80	72,58	طريقة التسيير، التخطيط ، التنسيق
دور متوسط	27,09	68,91	طريقة تقييم المرء ودية
دور إيجابي	25,80	77,86	المشاركة في العمل
دور متوسط	28,52	71,44	القوانين و النصوص التطبيقية و التعليمات
دور متوسط	26,88	74,14	نوع التواصل في العمل
دور متوسط	22,47	71,50	العطل والمناسبات و الأيام مدفوعة الأجر
دور إيجابي	26,72	77,59	الالتزام بأوقات العمل
دور متوسط	26,45	69,99	توفر وسائل لوجستية
دور متوسط	26,29	73,76	نوعية العلاقات
دور إيجابي	22,36	75,81	عدد الواجبات
دور إيجابي	22,64	75,75	عدد الحقوق
دور إيجابي	22,11	77,26	الأدوار التي تكلف بها
دور متوسط	26,79	72,63	طبيعة المرءين العاملين
دور متوسط	27,75	69,02	نوعية الهياكل
دور متوسط	29,32	70,96	بيئة المؤسسة و مكان بناءها
دور متوسط	27,99	67,35	الامتيازات و نوع التحفيز
دور إيجابي	24,64	76,24	سهولة العمل
دور إيجابي	22,18	75,92	حجم ساعات العمل
دور متوسط	27,03	73,55	التنظيم الإداري لمؤسسة العمل
دور متوسط	27,43	71,07	الثقافة تجاه العمل
دور متوسط	28,78	58,78	استغلال جهد المرء
دور متوسط	25,43	66,65	مشاركة المرء في المناصب النوعية
دور متوسط	26,87	63,79	مشاركة المرء في المناصب التمثيلية
دور متوسط	26,74	68,00	مشاركة المرء في الجمعيات
دور متوسط	27,08	71,43	المجموع

المصدر: مخرجات V22 spss

8 . حاجة المؤسسة لتغيير مواد التكوين:

إشارة ك6: هل مؤسسة الشباب بحاجة لمواد علمية جديدة⁽¹²⁵⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف يركز أداءه على الحاجة لمواد جديدة بنسبة 92.5 % . بينما من لا يركز على الحاجة لمواد جديدة كان بنسبة 7.5 % . وهذا يؤكد أن الموظف يحتاج لأداء تقدمه له معارف ومهارات التكوين بنسبة 92.5 % .

أي أن هذه النسبة هي مجموع المورد البشري السلبي . بينما المجموع الإيجابي هو 7.5 %

نتائج عزل أنواع الأداء :

90. المورد البشري يركز على المواد الموجودة أي أداءها كافي بنسبة 7.5%

91. المورد البشري يركز على الحاجة لمواد جديدة أي أداء جديد بنسبة (-92.5)% . ومنه فإن

A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ك6 هو: $7.5 - (-92.5) = 85\%$ True. Pr

B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $85 - 18.31 = 66.69\%$ Pr Pr18.31-

C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $(85 - 18.31) \times 100 \div 464 = 15.7\%$ T.Pr (85-)

D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $(-18.31) + (85 -) = 66.69\%$ PrO 18.31 = 85-

¹²⁵ (أنظر الجدول رقم ك6 بالملاحق ، ص730

9 . الرضا الوظيفي للمربي :

اشارةع72: شيء من عندك تريد أن تقوله يخص: عملك في مؤسسات الشباب⁽¹²⁶⁾. إذ تبين النتائج أن الموظف يركز على عدم الرضا الوظيفي بنسبة 74.8% . بينما من لا يركزون على الرضا الوظيفي بنسبة 19.2% . و محايدبن بنسبة 6.0% .

نتائج عزل أنواع الأداء :

92. المورد البشري يركز على الرضا الوظيفي بنسبة 19.2%
93. المورد البشري يركز على عدم الرضا الوظيفي بنسبة 80.8% . ومنه فإن
- A. الأداء المؤسسي الحقيقي في الإشارة ع72 هو: $19.2 - (-80.8) = 61.6$ True. Pr
- B. نسبة الأداء الفردي في المؤسسة في الإشارة هو: $61.6 \times 100 \div 464 = 13.27$ Pr Pr
- C. نسبة الأداء المؤسسي الكلي في الإشارة هو $13.27 \times 464 \div 100 = 61.57$ T.Pr
- D. أداء الفرد مؤسسيا هو : $13.27 - (-61.57) = 75.27$ - $(-61.6) = 1.52$ PrO

¹²⁶ (أنظر الجدول رقم ع72 بالملاحق ، ص730

10. نتائج الأداء الوظيفي العام للمربي

1. **Base line**; 464 functionary educators able to work performantelly =65%
2. **Benchmark**; 142.76 educators only between 464 able to work performantelly= $20\%(464 \times 20) \div 65$
3. **The target**; 321.23 educators may be able to work performantelly = 45%
4. **Gap1**: those who didn't achieve functional performance based on modules fewer than 45% or up equivalent 45%

1. **La performance totale** dans l'étape d'efficience est ; 7.04% réellement selon les résultats.
2. **la performance totale** dans l'étape de Transfer est ; 17.96%
3. **la performance valide** est ; $17.96 - 7.04 = 10.92\%$ une chute

1. **Benchmark** : $(464 \times 10.92) \div 65 = 77.952$
2. **True benchmark** ; $(464 \times 7.04) \div 65 = 50.254$ une chute de 12.6 % en comparaison par le 20%
3. **Benchmark gap** ; **12.6 %** gap of benchmark performance
4. **Target** ; $(464 - 50.254) = 413.74$ functionaries educators may be able to work performantelly = 45%
5. **True target** ; $(413.74 \times 45) \div 65 = 286.435$ functionaries = **31.16% = 13.37%**
6. **Target Gap** ; $(50.254 + 286.435) - 464 = (-127.310)$ out of target performance = **17.79 %** out of performance definitely ,so , $(31.16 - 17.79) = \text{True able target } 13.37$

7. So , $(13.37\% + 7.04\%) = 20.31\%$ performance in comparison with 65% as basic of performance , it mean that the performance very fewer with gap equal of ;
 $(65\% - 20.31\%) = 44.69\%$ **global gap of performance in comparison with the basic indicater 65%**

Gap2: those who had achieved functional performance based on their personal competences under 65% or up 65%

الفصل السادس

الصلاحية، الجودة

تمهيد:

إنطلق هذا الفصل كمرحلة أولى من مسألة المعالجة الإحصائية لعلاقات الارتباط وتحديد الفروق بين متغير الجودة مع المؤشرات 7 العامة المشتركة للمورد البشري. وهي مؤشر الجنس، المنصب التمثيلي، المنصب النوعي الولاية، الخبرة المهنية.

و حدد البحث الشروخ في الجودة كمرحلة ثانية، عبر ربط المؤشرات 7 مع الأبعاد الأربعة وهم: الدقة، الحداثة، الفعالية، النجاعة.

و للقيام بعزل الجودة، من الضروري ربط عناصرها بالشروخ الموجودة في مرحلة الاكتساب. و ربطها كذلك بنقاط القوة. و هذا ما يسمى بالعزل المبني على نقاط القوة و نقاط الضعف كمرحلة ثالثة.

وعليه، إنتقل البحث إلى حساب رياضي يسمى عزل الجودة كمرحلة رابعة. بعزل عناصر الجودة الفعلية وتحديد مستوياتها لدى المورد البشري مرتبطة بحزم المقاييس من ناحية و مرتبطة بأداء المورد البشري من ناحية ثانية.

و بناء عليها، نتج عزل للجودة عند كل إشارة و عند كل بعد. ثم نتج تحديد المعدل العام للجودة. وهذه المرحلة مبتكرة من الباحث. ولم تتطرق لها البحوث في تقييم الجودة.

و لعزل عناصر الجودة، إعتد البحث على قاعدة أساسية للجودة تسمى Base Line of Quality تحسب من نسبة 65%. وهو أن يصل الموظف أداء عاليا يقارب 65% و أن يحقق المرعي الموظف تحويلا للمعارف و تطبيقا للمهارات و أداء لأدوار وظيفته مبني على ما اكتسبه من حزم مقاييس التكوين.

ولكي يكون العزل للجودة صحيحا و صافيا، مرتبط فقط بحزم مقاييس التكوين. إعتبر البحث أن حزم مقاييس التكوين هي ذات جودة. و أن الموظفين يعملون بشكل جيد. أي أدائين كلهم. و أداءهم بني على كمية الاكتساب العالية التي حصلوها من حزم التكوين. و أن أداءهم الوظيفي لا يرتبط بعوامل مضافة لعامل مقاييس التكوين.

و بعد إنجاز العزل في كل الإشارات و المؤشرات و الأبعاد التي تخص مرحلة الصلاحية و مرحلة العزل الثانية. تحصل البحث على معدلات عامة للجودة صحيحة لكن ليست حقيقية.

و لمعرفة الجودة الحقيقية ، سماها البحث بمرحلة الصلاحية . صلاحية حزم المقاييس .

و لمعرفة الجودة الحقيقية للمرحلة الثالثة من العزل المسماة بالصلاحية ، انتقل البحث بربط المعدل العام للجودة. كشف مستويات الشروخ في الجودة Gap . وهي خطوة ثانية لحساب الجودة. هذه الخطوة لم تستخدمها البحوث سابقا وحاليا. وهي تلبي حاجة البحث بحساب الصلاحية بدقة عالية دون بقاء أي هامش أو نسبة غامضة.

فاكتشف الباحث أن الجودة الحقيقية True Qualiى أو الصلاحية viability غير موجودة سابقا وهي التي تلبي حاجة البحث. ولم تتطرق إليها البحوث في اختصاص علم اجتماع التنمية. كما لم تتطرق البحوث إلى ما يترتب عنها من نتائج معبر عنها بمفاهيم جديدة متتابعة تحصيلية .

وهذا ما أدى بالباحث إلى إبتكار مفاهيم متتابعة تحصيلية هي : مفهوم True Qualiى و مفهوم viability of modules و مفهوم simple pertinence ومفهوم الدقة الايجابية positive pertinence و مفهوم الدقة السلبية negative pertinence الدقة الصحيحة True pertinence ، تحصيل الفرد الواحد من الدقة HR pertinence ، الفعالية الحقيقية True efficiacy ، النجاعة الحقيقية True efficiency

وعليه ، حدد البحث الصلالية بأنواعها ، الجزئية و العامة مرتبطة بكل بعد و إشارة و متغير بطريقة ثلاثية الأبعاد . و سمي بمرحلة الصلاحية **Viability step** .

1. الخصائص السوسيو مترية لمتغير الجودة.

1. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين لحساب الصدق التمييزي.

A. صدق المحتوى :

بعد صياغة الاستثمار بصورتها الأولية التامة . إذ تم عرض الإستمارة على ستة 6 محكمين من ذوي خبرة و إختصاص حيث طلب منهم تحكيم و حكم على مدى ملائمة البنود و النسب و الأوزان و البدائل و لوحة التحكم في المؤشرات و الأبعاد و ارتباطها بالاستمارة و الفرضيات الثلاثة. إلى جانب طبيعة المفردات و الأسئلة و مدى سهولة إدراكها لدى المبحوثين. و بناء على ملاحظات المحكمين:

1. تم تعديل الأوزان إلى 3 و 5 و 7 أوزان تقابلها بدائل كيفية بناء على سلم ليكرت Likert
2. تم شرح دور لوحة التحكم و المؤشرات في الدراسة
3. تم ربط لوحة الأبعاد و المؤشرات ببنود كل متغير ممثل للفرضيات
4. تم سحب شرط الوقت 10 دقائق ليجيب المبحوث عن كل مستوى من الاستثمار
5. تم تبسيط مفردات علمية إلى عامة ليفهمها المبحوث دون تمييع المعنى.
6. تم تحديد الأوزان الكمية و البدائل الكيفية.
7. حساب توزيع البنود على أبعاد كل متغير.
8. تحويل العبارات السالبة إلى موجبة .
9. تم ترقيم الاستثمارات . وتنظيمها حسب الرتبة . والولاية .
10. تم إعداد مخطط التفريغ و ترميزه لمقارنة إمكانية تفريغ الإجابات.
11. تم تحويل العبارات ذوات السلم النسبي المئوي إلى محور بمتوسطات و متوسط مرجح.
12. تم تحويل السلم السباعي و الخماسي و الخياري الرباعي إلى قيم ثلاثية مع الحفاظ على قيمها الأصلية

B. الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب درجات المقياس المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار (33%) بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى (33%) حيث قدرنا في دراستنا الاستطلاعية 20 مفردة عليا و 20 مفردة دنيا. بتطبيق بعد ذلك اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين . لإجراء المقارنة بينهما. و كانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي⁽¹⁾

جدول رقم53 يبين المقارنة الطرفية اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين لمقياس الجودة

التقنية الإحصائية الدرجات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات العليا	20	2.51	0.071	-12.785	38	0.000
الدرجات الدنيا	20	1.90	0.200			

المصدر: مخرجات Spss V22

استنادا للجدول في الأعلى يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (-12.785) عند درجة الحرية (38) الأمر الذي يدل على صدق الأداة و بالتالي تقيس ما وضعت لأجله⁽²⁾ .

⁽¹⁾ أنظر للملحق رقم 2 اختبار levenne الخاص بمتغير الجودة. ص658

⁽²⁾ أنظر للملحق رقم 1 الخاص بالصدق التمييزي لمتغير. بمتغير الجودة. ص658

2. الثبات Reliability: و تم قياس ثبات مقياس الجودة للمربي بالاعتماد على:

A. طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات Half-split:

لتقدير ثبات الأداة على الإستبيان ككل استخدمت طريقة التجزئة النصفية التي تقوم على أساس تقسيم درجات أفراد العينة على فقرات المقياس إلى نصفين. و قد بلغت قيمة الثبات بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون Spearman- Brown (0.905) . و هي قيمة عالية و دالة مما يؤكد ثبات المقياس⁽³⁾ .

B. طريقة الاتساق الداخلي : ألفا كرونباخ Alfa-cronbach

تم الاعتماد في حساب الثبات على معامل كرونباخ ، و قد بلغت درجة ثبات مقياس الجودة (0.931) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات الأداء. (4)

2-أساليب إحصائية استخدمت للتحقق من فروض الدراسة

- A. سلم ليكرت Ickert Level لتحديد الأوزان و البدائل لأسئلة الاستمارة و إختبار "ت" لعينة واحدة .
 B. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation
 C. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين.
 D. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova

³ أنظر للملحق رقم 4 الخاص بالتجزئة النصفية Brown - superman لمتغير الجودة . ص 659

⁴ أنظر للملحق رقم 3 Alfa-cronbach الخاص بمتغير الجودة. ص 659

الفرضية 3- الأداء الوظيفي للمربي الموظف يعتمد على مقاييس تكوين ذات جودة ؟

il existe un rôle de la qualité Des modules de la formation à la performance fonctionnelle

A. نتائج مقياس ليكارت P'Ickert الثلاثي :

الجدول رقم 54: مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
جيد	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل بعد، وهذا ما

توضحه الجداول التالية.

جدول رقم 1.54 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير الجودة (وصفي)

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
متوسط	59.78	0,33	2,20	4	الدقة
متوسط	60.81	0,33	2,22	2	حديثه
متوسط	59.97	0,25	2,20	3	الفعالية
متوسط	61.80	0,38	2,24	1	النجاحة
متوسط	60.59	0,30	2,21		الجودة

المصدر: مخرجات Spss V22

B. إختبار " ت " لعينة واحدة :

جدول رقم 2.54 بين نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير الجودة (دال أو غير دال)

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	البعد
دال	0.000	463	12.857	الدقة
دال	0.000	463	14.129	حديثه
دال	0.000	463	17.100	الفعالية
دال	0.000	463	13.285	النجاحة
دال	0.000	463	15.419	الجودة

المصدر: مخرجات Spss V22

من خلال الجدول نجد أن قيمة "ت" عند متغير الجودة قدرت بـ 15.14 عند درجة حرية قدرها 463 وكانت الدلالة الإحصائية Sig 0.00 أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.21 وانحراف معياري قدره 0.30 وهذا يثبت وجود الجودة بدرجة قريب من المتوسط المرجح لدى عينة الدراسة و المقدر بـ 2.33 ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة⁽⁵⁾.

C. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation :

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي لإختبار عينة واحدة أن مدى ارتباط الفرضية الثالثة وهي الجودة بالفرضيات الأولى وهي مقاييس التكوين عند قيمة دلالة إحصائية sig 0.000 و عند مستوى ارتباط قدر بـ 0.673 .

وهو قوي وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائياً وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله. كما أنها في ارتباط مع الفرضية الثانية وهي الأداء الوظيفي عند قيمة sig بـ 0.000 و مستوى 0.330 . وهو قوي كذلك .

وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائياً وصادقة وتصلح للغرض الذي وضعت لأجله كذلك⁽⁶⁾. و ما يؤكد الصدقية هو :

⁽⁵⁾ أنظر للملحق رقم 1-54. لإختبار "ت" لعينة واحدة و الملحق رقم 2-54 لنتائج اختبار "ت" لعينة واحدة رقم 2-6 . ص660

⁽⁶⁾ أنظر للملحق رقم 63 اختبار معامل بيرسون . مصفوفة ارتباط 6 متغيرات . ص661

D. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين ثنائي لمتغير الجودة:

الذي يبين درجة ارتباط لمتغير الجودة بالمتغيرين الأول و الثاني وهما : متغير مقاييس التكوين و المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي. عند مستوى "ت" Sig 0.000 قوي وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation .

و يؤكد كذلك درجة ارتباط الأبعاد الأربعة وهي : الدقة، حديثه، الفعالية، النجاعة ببعضها. كما يؤكد كذلك مستوى ارتباط متغير الجودة بمرحلة الاكتساب و مرحلة التحويل و مرحلة الأداء التي هي عند درجة "ت" Sig 0.000 . وهو قوي وفق معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation (7) .

و بناء عليه فإن مستوى "ت" الجيد 0.000 يؤكد أن جميع العبارات الموضوعية في تكامل و تفي بغرض الإلمام بالفرضية الأولى و تفي بغرض استجابة المبحوثين لعبارات متغير الجودة .

⁷ (أنظر للجدول رقم 64 بالملاحق. إختبار "ت" لعينتين مختلفتين .مصفوفة الإرتباط الشاملة Matrix لـ 11 بعد و 4

E. إختبار تحليل التباين الأحادي Anova:

a. جدول رقم 55 اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر

الجنس

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	متغير الجودة البعد
دال	0.04	4.45	0,32	2,22	ذكر	الدقة
			0,33	2,16	أنثى	
غير دال	0.66	0.19	0,33	2,22	ذكر	حديثه
			0,34	2,21	أنثى	
غير دال	0.20	1.62	0,24	2,21	ذكر	الفعالية
			0,26	2,18	أنثى	
غير دال	0.11	2.62	0,38	2,26	ذكر	النجاعة
			0,39	2,20	أنثى	
غير دال	0.13	2.28	0,34	2,26	ذكر	مقاييس التكوين
			0,36	2,21	أنثى	
غير دال	0.09	2.86	0,17	2,29	ذكر	الأداء الوظيفي
			0,14	2,27	أنثى	
غير دال	0.13	2.24	0,29	2,23	ذكر	الجودة
			0,30	2,19	أنثى	

المصدر: مخرجات Spss V22

3. التحليل ثلاثي الأبعاد للتباين الأحادي و الفروق.

1.3. مؤشر الجنس و متغير الجودة⁽⁸⁾ :

من خلال الجدول يتضح أن بعد الدقة دال إحصائيا عند مستوى 0.04 وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجنس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" 4.45 وهي قيمة بعد الدقة . وأن هناك فعلا تباين بناء على مؤشر الجنس. على العكس تماما لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجنس بخصوص الأبعاد : حديثة بدلالة 0.88 و فعالة بدلالة 0.20 و ناجعة بدلالة 0.11 وهي دلالات إحصائية أكبر من 0.05 وعليه غير دالين.

وبناء على القيمة الكلية للدلالة الإحصائية لمجموع الأبعاد الأربعة المقدر بـ 0.13 وهي أكبر من 0.5. و بقيمة "ت" Sig 2.24 و متوسط حسابي عند الذكور يساوي 2.23 و عند الإناث يساوي 2.19 . وتعني قيمة جودة متوسطة وفقا للمتوسط المتوسط المرجح 2.33 . وعليه لا يوجد تباين بين المربين حسب مؤشر الجنس.

⁸) أنظر للملحق رقم Anova65 في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير الجنس ص663. و الملحقين رقم 1-65 و 2-65 Anova صص675-676

التحليل السببي :

أن دلالة بعد الدقة و التي تساوي 0.04 و قيمة "ت" التي تساوي 4.45 و بمتوسط حسابي ضعيف لكلا الجنسين لا يساوي المتوسط الحسابي المرجح 2.33.

يعني أن المربيات الموظفات يختلفن عن المربين الموظفين في فهم دلالات بعد دقة المقاييس كل جنس حسب حاجاته التي يريدونها من المقياس . إلا أنهما يشتركان في أن درجة دقة المقاييس لا تساوي درجة المتوسط المرجح و هو 2.66 .

إذ أن دقة المقاييس عند المربون تساوي 2.16 أي أقل من نسبة 33%. وعند المربيات تساوي 2.24 أقل كذلك من نسبة 33%. وهي نسبة ضعيفة تؤكد أن الدقة في مقاييس التكوين أثناء مرحلة الاكتساب ضعيفة أقل من نسبة بناء على المتوسط الحسابي المرجح 2.66.

النتيجة :

1. مقاييس التكوين لها دور تحت المتوسط 47 % في الخبرة لدى المربي أثناء مرحلة الجودة.
2. مؤشر الجنس صنع فروق واضحة بين المربين الموظفين في رؤيتهم لمدى دقة مقاييس التكوين أدنى فنسبة الفروق.
3. التباين بين الإناث و الذكور هو تباين ضعيف. تابع من تفوق تعداد الإناث عن تعداد الذكور .

b. جدول رقم 56 اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر

الجمعية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	متغير الجودة البعد
غير دال	0.74	0.11	0,31	2,21	نعم	الدقة
			0,33	2,19	لا	
غير دال	0.39	0.74	0,35	2,25	نعم	حديثه
			0,32	2,21	لا	
غير دال	0.89	0.02	0,26	2,20	نعم	الفعالية
			0,25	2,20	لا	
غير دال	0.68	0.17	0,39	2,25	نعم	النجاحة
			0,38	2,23	لا	
غير دال	0.39	0.75	0,39	2,27	نعم	مقاييس التكوين
			0,34	2,24	لا	
دال	0.00	14.72	0,13	2,34	نعم	الأداء الوظيفي
			0,16	2,27	لا	
غير دال	0.66	0.19	0,30	2,23	نعم	الجودة
			0,29	2,21	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

2-3. تحليل التباين: مؤشر الجمعية و متغير الجودة⁽⁹⁾ : من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.74 . وهي دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 0.11. وهي قيمة بعد الدقة . وأنه فعلا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية ولكنه ضعيف جدا . والملاحظ أن المنخرطين يعتبرون أن الأداء في الجمعيات سببه الجودة التي تمتلكها مقاييس التكوين خصوصا دقتها و تناسبها مع حاجات أدوار الجمعيات في مرحلة الجودة. أو الأداء العالي . فدقة المقاييس عند المنخرطين في الجمعيات تزيد من قوة الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.21.

بينما غير المنخرطين يعتبرون أن قوة الأداء الوظيفي المنتج للجودة مبنية على العمل داخل الوظيفة بمتوسط حسابي يساوي 2.19 بفارق بـ 0.2 كمتوسط حسابي وهي قيمة ضعيفة كفارق بينهما . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان سواء للمنخرطين في جمعية أو لغير المنخرطين و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . و عليه يعتبر بعد الدقة غير دال بقيمة " ت " 0.11 .

و عليه يوجد شرح بين المربين المنخرطين و غير المنخرطين في جمعية في تحديد وجود بعد الدقة في المقاييس أم عدم وجود . وهذا الإنقسام نابع من تعدد الانتماء التنظيمي لدى المربي. وفي نفس الوقت عدم التأكد الفعلي من وجود بعد الدقة في المقاييس و بقاءه غامض نظرا لعدم التدليل بإشارات واضحة بوجوده حتى عند من قالوا أنه موجود .

و لقد كان هذا البعد غير دال حتى في الفرضية الأولى في اختبار التباين "ت" لعينة واحدة و اختبار التباين لعينتين. لكن على العكس فهو دال في مصفوفة ارتباط الأبعاد 11 . وهذا يؤكد أن درجات الارتباط بين بعد الدقة مع باقي الأبعاد موجودة لكن التباين ضعيف بين المربين بخصوص بعد دقة المقاييس في مرحلة الجودة .

كذلك يؤكد أن المبحوث إجاباته ثابتة . ففي مرحلة الاكتساب ثم التحويل كانت نفس الإجابة وهي ضعف بعد الدقة في المقاييس وهما المستوى الأول و الثاني من الاستثمارات و عند وصوله للمستوى الثالث من الاستثمارات بقي على نفس الإجابة وهو المتوسط الحسابي الضعيف

⁹ أنظر للملحق رقم Anova66 في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير

الجمعية ص664 . و الملحقين رقم 1-66 و 2-66 Anova صص 677-678

وانقسام المربين لمجموعتين يؤكد أن بعد الدقة ضعيف أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 .

A. بعد حديثة :

غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.39 . وهي دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 0.74. وهي قيمة بعد حديثة . وأنه فعلا لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية .

والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المقاييس حديثة يساوي 2.25 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.21 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33. و نفس الشيء لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص الأبعاد :

B. بعد الفعالة:

بدلالة 0.89 وهي دلالات إحصائية غير دالة أكبر من 0.05 و بقيمة تباين "ت" قدرت بـ 0.02 . ومنه لا يوجد تباين بين المربين الموظفين المنخرطين في جمعية مقابل غير المنخرطين في بعد فعالية المقاييس. إذ قدر المتوسط الحسابي لغير المنخرطين 2.20 و يعتبر متوسط أقل من المتوسط المرجح 2.33 . ومتوسط حسابي للمنخرطين بقيمة 2.20 . و يعتبر كذلك أقل من المتوسط المرجح.

و بقيمة "ت" 0.02 وهي قيمة معبرة عن إنقسام المربين لشريحتين هما المنخرطين و غير المنخرطين في الجمعيات .

و عليه بقاء شرح أول هو إنقسام المربين لشريحتين وشرح ثاني هو ابتعاد المقاييس عن بعد الفعالية بـ 2.20 أي بنسبة 48 % وشرح ثالث هو تركيز جهود ووقت الشريحة نصف المربين في ممارسة أدوار بالجمعيات

A. بعد النجاعة :

غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.68 . وهي دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن متغير الجمعية ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 0.17. وهي قيمة بعد النجاعة . وأنه فعلا لا يوجد تباين بناء على مؤشر الجمعية . والملاحظ أن المتوسط الحسابي للذين يعتبرون أن المقاييس ناجعة يساوي 2.25 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.23 . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . و عليه بقاء الشرح المتمثل في إنقسام المربين لشريحتين وشرح ثاني هو إبتعاد المقاييس عن بعد النجاعة بـ 2.23. أي بنسبة 48 % كذلك.

B. التحليل السببي :

تعتبر معايير الجودة وهي دقة المقاييس و حداتها و فعاليتها ونجاعتها كمؤشرات دولية لموضوعية ونجاعة كل برنامج تدريبي أو تكويني أو تعليمي. و بإبتعاد برامج التكوين بالمعاهد الوطنية عن هذه المعايير بنسبة 48% تحت مؤشر واحد وهو الجمعية رغم أنه غير دال سببه توجه المربي بناء على الإمتثال أو القهر لممارسة أدوار إضافية داخل الجمعيات. و الجمعية هي تنظيم اجتماعي رسمي و بتمويل مالي رسمي يقوم بأدوار تتقارب مع أدوار المربي منها الحملات التحسيسية و النشاطات الفنية خصوصا الجمعيات الموطنة داخل مؤسسات الشباب.

ولعل إنقسام المربين إلى مجموعتين. الأولى تؤكد أن إنخراط المربي هناك مجموعة لازالت في مرحلة التحويل أي من سنة إلى 5 سنوات. فهي بذلك قريبة إلى مرحلة الإكتساب و مرت على المقاييس الجديدة التي وضعت سنة 2008 . و هي فترة قصيرة يمكن للمربين تذكر المقاييس التي درسوها سواء نظاميا أو في فترة التكوين الادماجي .

كما يعود إلى سبب أنه توجد مجموعة من المربين تكرر التكوينات الخاصة الرسكلة إراديا أو بالتكيف مع فرص التكوين وتحسين المستوى و كذلك يعود إلى تنمية القدرات العرفية ذاتيا عن طريق التكوينات خارج

مؤسسات الشباب في قطاعات أخرى. بينما المجموعة الثانية ترى أن أداء الفرد أثناء الوظيفة الأصلية يرتبط بما لديه من قدرات و معارف فردية خارج مقاييس التكوين بالمعاهد .

و في الحقيقة هذه المجموعة ليست التي مرت بسنوات خبرة واسعة أي بأقدمية 20 سنة فما فوق. بل حتى المربون الجدد الذين هم في فترة تجريبية (10) أي في مرحلة التحويل. و عليه هناك إتفاق بين المجموعتين بأن استخدام المعارف و المهارات الفردية سواء في المنصب الأصلي أو في الجمعية. و الاختلاف فقط بينهما واقع في إرتباط مؤشر الجمعية بالأداء ثم بالجودة الأدائية أو بجودة المقاييس .

وهذا ما أنتج لدى المربين المنخرطين أو غير المنخرطين الحاجة الملحة للاعتماد على قدراتهم و مهاراتهم الشخصية. لأن أي بتكيفها. لانهم يعتبرون أن مقاييس التكوين لا تتضمن الجودة أثناء مرحلة الإكتساب مما ينعكس على ضرورة استخدام قدراتهم أثناء مرحلة التحويل و أثناء مرحلة الأداء و مرحلة الجودة . و سبب ضعف الجودة في المقاييس ناتج عن غموض أدوار المربي الموظف علميا و رسميا .

ورغم ذلك يجد المربي الموظف نفسه تحت ضغط حاجاته للتوظيف مجبرا للتكوين بالمعاهد قصد الحصول على منصب وظيفي بامتيازاته الوظيفية سواء أكان دور المربي غامضا لديه أم كان واضحا . فالحاجة للعمل لدى المربي أكبر من ضمان الجودة في المقاييس. و الحاجة للإنتماء إلى تنظيم رسمي آخر مثل الجمعية أكبر من الإكتفاء بتنظيم مؤسسة الشباب.

و الجدير بالذكر أن دفا تر الشروط المحددة لشروط لمسابقات الدخول إلى رتبة مربي أو مربي رئيسي أو مستشار تقليدية ولا تضمن الجودة في التكوين بقدر ما تضمن المنصب البيداغوجي . ناهيك عن السلم البيداغوجي لمعاهد تكوين المربين التي هي تعتبر تحت الوصاية البيداغوجية للتعليم العالي لكن لم تطابق دفتر شروط التعليم العالي أو ليس لها القدرة على مطابقة الشروط مما جعل التكوين بعيدا عن المعايير المعمول بها في التعليم العالي. وهذا ما جعل المقاييس بعيدة عن معايير الجودة .

إذ بقيت هذه المقاييس خامدة طيلة عقود لم يتم تغيير إلا أسماء الرتب الوظيفية للمربي وهذا بني على عامل خارجي نابع من الوظيفة العمومية بضرورة أقلمة الرتب الوظيفية للمربي مع

¹⁰ (أنظر بالملاحق جدول رقم (ك30- 5 ، صفحة 717) حول إنجاز الأعمال المبني على عامل الخبرة. و الجدول رقم

(ك30-4 صفحة716) حول عامل الجنس.

إصلاح الأسلاك سنة 2008 حتى 2010 . كما لم يتم تغيير إلا بعض أسماء المقاييس و بقيت بمحتوياتها القديمة دون تحيين المضمون و لا الأهداف و لا المناهج و لا متطلبات المقياس. و يعود إلى محاولات إصلاح منظومة التكوين غير المدروسة أو الدعائية.

كما يعود إلى هيئات التكوين و أغلبهم لا يحملون صفة أستاذ القانونية و هم مستشارين شباب أو رياضة و دون باكالوريا يدرسون بمعاهد التكوين. أو باستخدام القدرات المستعارة أو المدعوة أو المشاركة وهم المكونين أو الطلبة الخريجين بديبلومات تناسب المقياس العام كاللغات. إذ لازالت معاهد التكوين منذ إنشائها ليس لديها ولا أستاذ موظف واحد فقط برتبة جامعية في كل معاهد إطارات الشباب في مقاييس اللغات . وهذا شرح في امتلاك المورد البشري العالي . وهذا يعتبر شرح استهلك وقت المربي أثناء مرحلة الاكتساب و خلق له صدمة وظيفية أثناء مرحلة التحويل و كبل أداءه أثناء مرحلة الأداء و أخذ قدراته أثناء مرحلة الجودة (11)

خلاصة :

إن نتائج التحليل الإحصائي تؤكد أن متغير الجودة غير دال. بمتوسط حسابي 2.23 ممن قالوا -نعم- و 2.21 ممن قالوا -لا-. و "ت" المحسوبة 0.19 و دلالة إحصائية تساوي 0.66 وهي غير دالة. ويعني أنه لا يوجد تباين في مرحلة الجودة بين المربين الموظفين المنخرطين في جمعية أو غير المنخرطين في بعد دقة المقاييس أو حداتها أو فعاليتها أو نجاعتها في العمل الوظيفي . و لهذا كانت الجودة تحت المتوسط بمتوسط حسابي عام 2.23 ممن قالوا نعم و 2.21 ممن قالوا لا . أي أقل من 2.33 المتوسط الحسابي المرجح . وبدلالة إحصائية تساوي 0.66 و هي أكبر من 0.05 و عليه غير دال ولا يوجد تباين .

⁽¹¹⁾ أنظر للجدول رقم 64 بالملاحق. مصفوفة الارتباط الشاملة Matrix لـ 11 بعد و 4 مراحل و 3 فرضيات ص 662

النتيجة:

4. شرح أول المتمثل في إنقسام المربين لشريحتين و تعدد الانتماء التنظيمي من مربين منخرطين و غير منخرطين في جمعية
5. شرح ثاني هو إبتعاد مقاييس التكوين عن بعد حديثة بمتوسط حسابي يساوي 2.21 أي 61.52 %
6. شرح ثالث هو إبتعاد المقاييس عن بعد الفعالية ب 2.20 أي بنسبة 61.52 %
7. شرح رابع هو إبتعاد المقاييس عن بعد النجاعة ب 2.23 أي بنسبة 62.08 % كذلك
8. شرح خامس هو تركيز جهود و وقت شريحة متكونة من نصف المربين في ممارسة أدوار بالجمعيات
9. شرح سادس ابتعاد المقاييس عن بعد جودة أهداف المقاييس بمتوسط حسابي يساوي 2.19
10. نقطة قوة و شرح الانخراط و المشاركة في الجمعيات يحقق الإشباع الوظيفي لنصف المربين الموظفين

B. جدول رقم 57 اختبار تحليل التباين الأحادي: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر المنصب

التمثيلي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
غير دال	0.09	2.89	0,27	2,29	نعم	الدقة
			0,33	2,19	لا	
دال	0.01	7.29	0,30	2,36	نعم	حديثه
			0,33	2,20	لا	
غير دال	0.12	2.44	0,17	2,26	نعم	الفعالية
			0,26	2,19	لا	
غير دال	0.09	2.92	0,30	2,34	نعم	النجاحة
			0,39	2,23	لا	
دال	0.00	11.34	0,22	2,43	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	
دال	0.00	22.43	0,13	2,40	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	
دال	0.04	4.44	0,23	2,31	نعم	الجودة
			0,30	2,20	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

3.3. تحليل التباين لمؤشر المنصب التمثيلي و متغير الجودة (12):

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.09 . وهي دلالة أكبر من 0.05 . وهذا يعني أن مؤشر المنصب التمثيلي ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 2.89. وهي قيمة بعد الدقة . وأنه فعلا لا يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي وبعد الدقة عند المربين .

والملاحظ أن المتوسط الحسابي للمربين الذين يعتبرون أن المقاييس دقيقة و ذات جودة هو متوسط حسابي يساوي 2.29 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.19 . أي بنسبة 60.96 % . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابيين متوسطان و أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . ما يعادل 66%

و عليه فإن قيمة "ت" العامة لبعء الدقة هي 2.89 . وهذا يؤكد أن التباين بين المربين هو تباين حول صفة الجودة و المتمثلة في بعد الدقة في المقاييس و دورها في إنجاز الأعمال بالمنصب التمثيلي . فالمربين الذين يتقلدون مناصب تمثيلية ينجزون أعمالهم بدقة لكن يعتمدون على قدراتهم الفردية⁽¹³⁾ . و عليه يعتبرون إنجاز أعمالهم بالمناصب التمثيلية التي يتقلدونها بالإعتماد على مهاراتهم و معارفهم الخاصة التي إكتسبوها من خارج المعاهد. فهم يبررون إنجاز أعمالهم بالمنصب التمثيلي بالدقة المطلوبة حتى لا يتعرضوا لأي انتقاد بالعجز.

و عليه مال تركيزهم عن دقة المقاييس في المنصب التمثيلي إلى نقطة أخرى و هي تبرير لتأكيد قدرتهم على إنجاز أدوار المنصب التمثيلي بدقة . و عليه فالمنصب التمثيلي ليس له علاقة ببعء دقة المقاييس.

¹² (أنظر للملحق رقم 67 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير

المنصب التمثيلي ص 665 . و الملحقين رقم 1-67 و 2-67 Anova صص 679-679

¹³ (أنظر بالملاحق الجدول الاعتماد على القدرات الفردية بالمنصب التمثيلي . رقم (ع) 42 ، صفحة 725 ملاحق الأداء

المؤسسي) و الجدول رقم (ك) 27، صفحة 724)

و هذا ما يؤكد أن دقة المقياس كمعيار لجودة التكوين ليس لها علاقة مع المنصب التمثيلي و أن هناك تباعد أو عدم ارتباط . و عليه فإن 2.19 كمتوسط حسابي للمربين الذين أكدوا أن معارف و مهارات مقاييس التكوين ليست دقيقة . و لذلك لا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم بالمنصب التمثيلي هو بنسبة 60.96 % وهو شرح بخصوص دقة مقاييس التكوين .

A. بعد حديثة :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة "ت" عند مستوى 7.29 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي متوسطة لمن قالوا نعم بـ 2.36 أو لمن قالوا لا بـ 2.20 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 .

و عليه يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : حديثة . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي مترابط مع بعد حديثة .

و الجدير بالذكر أن بعد حداثة المقاييس هو البعد الوحيد الذي جاء دال مقارنة بباقي الأبعاد و لكن بمتوسط تباين ضعيف وهي 7.29 .

و لعل تأكيد المربون على حداثة المقاييس و ما تتضمنه من مهارات و معارف عن من هم في مناصب تمثيلية أو منخرطين فيها هم المربون الجدد من لهم أقل من سنتين . كما أنه تأكيد على استخدام قدراتهم الخاصة لتبرير إنجاز أعمالهم بحداثة في المنصب التمثيلي .

وهذا تبرير غير منطقي من الدرجة الثانية مبني على صناعة اشتقاق يبهر المربي فيه إنجاز عمله بحداثة في المنصب التمثيلي بناء على استخدام قدراته ، لإقناع الآخر الذي يحتمل أن يطلع على ما كتبه أو يخرج بياناته إلى المسؤولين عنه .

وعليه فالمربون الذين يعتبرون أن حداثة المعلومات و المهارات في المقاييس غير متوفرة . و أن إنجاز أعمالهم بالمناصب التمثيلية يعتمد على خبراتهم و قدراتهم بمتوسط حسابي هو بـ 2.20 . أي ما يوازي 61.24 % وهي نسبة عالية . و تعتبر شرح بخصوص حداثة مقاييس التكوين

A. بعد الفعالية :

فقد جاء غير دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.12 . و قيمة "ت" تساوي 2.44 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من المتوسط قالوا نعم بـ 2.26 أو لمن قالوا لا بـ 2.19 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 . و عليه لا يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد: الفعالية. و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي غير مترابط مع بعد الفعالية .

وعليه فالمربون الذين يعتبرون أن فعالية المقاييس غير متوفرة وأن إنجاز أعمالهم بالمنصب التمثيلية يعتمد على خبراتهم و قدراتهم بمتوسط حسابي هو 2.19 . أي ما يوازي 60.96 % وهي نسبة عالية . و تعتبر شرح بخصوص فعالية مقاييس التكوين.

B. بعد النجاعة :

فقد جاء غير دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.09 . و قيمة "ت" تساوي 2.92 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر بقليل من المتوسط المرجح للذين قالوا نعم بـ 2.34 . أما لمن قالوا لا بـ 2.23 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 .

و عليه لا يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : النجاعة. و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب التمثيلي غير مترابط مع بعد النجاعة .

وعليه فالمربون الذين يعتبرون أن نجاعة المقاييس غير متوفرة وأن إنجاز أعمالهم بالمنصب التمثيلية يعتمد على خبراتهم و قدراتهم هو 2.23 أي ما يوازي 62.08 % وهي نسبة عالية . و تعتبر شرح بخصوص نجاعة مقاييس التكوين.

A. تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية غير دالة لمؤشر المنصب التمثيلي مع متغير الجودة في ثلاثة أبعاد وهي النجاعة و الفعالية و الدقة . يؤكد أن المرابي الموظف أثناء العمل يؤدي أدواره الوظيفية المرتبطة بالمنصب التمثيلي بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما إكتسبه من مقاييس التكوين. و هذا يؤكد أن المناصب التمثيلية بعيدة عن التغطية بالمحتويات في المعاهد أثناء مرحلة الإكتساب. فهذا الشرخ واسع يساوي 60.96 % (14).

و رغم ذلك كان التباين على مستوى متغير الجودة بين المرابين حول المنصب التمثيلي ب 4.44. و هو تباين ضعيف نتج عن وجود دلالة إحصائية لبعده حديثة ب 0.01 و هي أقل من 0.005 . مما إنعكس على دلالة متغير الجودة و قيمة التباين العامة لبعده الجودة .

و عليه فالمناصب التمثيلية هي عامل لكنه ضعيف لتحديد دور مقاييس التكوين في إنتاج أداء وظيفي ذو جودة أو في كشف الجودة في المقاييس. وهذا ما يؤكد أن الشرخ في مقاييس التكوين منعت المرابي من تحقيق جودة أداء مبنية على المقاييس توازي حاجات و متطلبات المحيط و الوظيفة و المنصب التمثيلي .

وأن إنقسام المرابين إلى شريحتين مبني على دفاع المرابي عن الزاوية التي ينظر منها تجاه الأداء الوظيفي وليس إلى مقاييس التكوين . فالمرابي بعد بلوغ سنوات خدمة أكبر من 20 سنة يكون تركيزه على متطلبات محيط العمل ومتطلبات الوظيفة و تحقيق حاجاته من وراء المنصب التمثيلي .

و يكون بعيدا عن رؤية دور مقاييس التكوين في أداءه الوظيفي بالمنصب التمثيلي لأن فترة خروجه من مرحلة الإكتساب طويلة جدا تفوق 20 سنة و 30 سنة . و عليه فعامل تذكر مرحلة الإكتساب ضعيف بسبب عامل النسيان و بسبب التركيز على الحاجات الفردية و متطلبات المحيط الآتية.

¹⁴ (أنظر بالملاحق نتائج الجدول الجزئي خاص بالمنصب التمثيلي و النوعي رقم ك30-1 وك30-2، ص716). (ك27، صفحة 715) و الجدول رقم (ك18 ، صفحة 700) .

النتيجة :

11. إنقسام المرين لشريحتين حول دور مقاييس التكوين على الجودة بفارق تباين قدره 11.34 بين من يتقلدون المنصب التمثيلي و من لا يتقلدونه .
12. إنقسام المرين لشريحتين في دور مقاييس التكوين على الأداء الوظيفي بتباين 22.43 من يتقلدون المنصب التمثيلي و من لا يتقلدونه
13. إنقسام المرين لشريحتين في وجود الجودة بتباين 4.44 لمن يتقلدون المنصب التمثيلي و من لا يتقلدونه
14. شرح أول مقاييس التكوين ليست دقيقة بمتوسط حسابي يساوي 2.19 بنسبة 60.96 % .
15. شرح ثاني مقاييس التكوين ليست حديثة بمتوسط حسابي 2.20 بنسبة 61.24 % .
16. شرح ثالث فعالية مقاييس التكوين بمتوسط حسابي 2.19 بنسبة 60.96 % .
17. شرح رابع نجاعة مقاييس التكوين بمتوسط حسابي 2.23 بنسبة 62.08 %

C. جدول رقم 58 اختبار تباين أحادي Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر المنصب

النوعي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.02	5.89	0,28	2,29	نعم	الدقة
			0,33	2,18	لا	
دال	0.01	6.40	0,32	2,31	نعم	حديث
			0,33	2,20	لا	
غير دال	0.06	3.50	0,20	2,25	نعم	الفعالية
			0,26	2,19	لا	
دال	0.01	6.24	0,32	2,35	نعم	النجاعة
			0,39	2,22	لا	
دال	0.03	4.85	0,32	2,33	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	
دال	0.00	31.70	0,14	2,38	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	
دال	0.01	6.67	0,25	2,30	نعم	الجودة
			0,30	2,20	لا	

المصدر: مخرجات Spss V22

3-4. تحليل تباين لمؤشر المنصب النوعي و متغير الجودة⁽¹⁵⁾ :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية ب 0.02 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر المنصب النوعي له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 5.89. وهي قيمة بعد الدقة . وأنه فعلا يوجد تباين بناء على مؤشر المنصب النوعي عند المرين بخصوص بعد الدقة.

والملاحظ أن المتوسط الحسابي للمرين الذين يعتبرون أن المقاييس ذات جودة في بعد الدقة هو متوسط حسابي يساوي 2.29 أكبر ممن قالوا لا بمتوسط حسابي يساوي 2.18 . أي بنسبة 63.74 % نعم و نسبة 60.68 % . إلا أنه ليس تباين كبير لأن كلا المتوسطين الحسابين أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 . ما يعادل 66%

و عليه فإن قيمة "ت" العامة لبعء الدقة هي 5.89 . وهذا يؤكد أن التباين بين المرين هو ليس تباين حول صفة الجودة والمتمثلة في بعد دقة المقاييس عند استخدامها في إنجاز الأعمال بالمنصب النوعي. و إنما في مدى إنجاز المرين لأعماله بدقة في منصبه النوعي .

فالمرين الذين يتقلدون مناصب نوعية ينجزون أعمالهم بدقة لكن يعتمدون على قدراتهم الفردية (16) .

و عليه يعتبرون إنجاز أعمالهم بالمناصب النوعية التي يتقلدونها بالاعتماد على مهاراتهم و معارفهم الخاصة التي اكتسبوها من خارج المعاهد . وهذه هي المفارقة . ففي إشارة هل تعتمد على قدراتك في المنصب النوعي أم على معارف المقاييس يؤكدون أنهم يعتمدون على قدراتهم⁽¹⁷⁾ .

¹⁵) أنظر للملحق رقم 68 Anova في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير المنصب النوعي ص 666 . و الملحقين رقم 1-68 و 2-68 Anova صص 681-682

¹⁶) أنظر بالملحق جداول الإعتدال على القدرات الفردية بالمنصب التمثيلي رقم (ك27 صفحة 715) ورقم (ع25) (صفحة 710)

و لذلك مال تركيزهم عن دقة المقاييس في المنصب النوعي إلى نقطة أخرى وهي تأكيد قدرتهم على إنجاز أدوار المنصب النوعي بدقة معارفهم و مهاراتهم الخاصة و ليس عن طريق دقة المقاييس . وهذه ثغرة في السؤال أنتجت اضطراب لدى المبحوث في فهم معنى السؤال.

و عليه فالمنصب النوعي ليس له علاقة ببعد دقة المقاييس بل بدقة المعارف و القدرات الخاصة للمربي التي اكتسبها من خارج المعاهد . وهذا يؤكد مدى التباين بين المربين و مدى الارتباط بين مؤشر المنصب النوعي مع بعد الدقة .

إذ لا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم بالمنصب النوعي بنسبة 60.68 % وهو شرح بخصوص دقة مقاييس التكوين .

A. بعد حديثة :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.01 و هي قيمة أقل من 0.005 . و قيمة "ت" عند مستوى 6.40 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من المرجح لمن قالوا نعم بـ 2.31 أو لمن قالوا لا بـ 2.20 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33.

و عليه يوجد تباين بين المربين بمتوسط حسابي قدره 0.11 بناء على مؤشر المنصب النوعي بخصوص البعد : حديثة. و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي مترابط مع بعد حديثة.

و لعل تأكيد المربون على حداثة المعارف و المهارات التي يستخدمونها في المنصب النوعي هو تأكيد على استخدام قدراتهم الخاصة لتبرير إنجاز أعمالهم بحداثة في المنصب النوعي .

وهذه ثغرة في السؤال المطروح للمبحوث إذ جعله يركز على حداثة معارفه ومهارته لإنجاز أعماله بالمنصب النوعي بدل التركيز على معارف و مهارات المقاييس التي حصلها . وهذا بسبب شناعة فترة التخرج من المعاهد والتي تصل أحيانا إلى ما فوق 30 سنة . أي المربي يعجز عن تذكر حتى المقاييس التي درسها ومن درسه و المحيط الذي درس فيه و المعارف و المهارات التي حصلها .

¹⁷ (أنظر بالملاحق جداول الإعتماد على القدرات الفردية بالمنصب النوعي. رقم (ع42 صفحة 725. الأداء المؤسسي)

ورقم (ك27 صفحة 715)

وهذا تأكيد على أن نموذج باتريك لتقييم المعارف يصلح بالتزامن المباشر. أي عندما يكون المرعي أثناء مرحلة الاكتساب أو خرج منها بفترة زمنية وجيزة ويكون أثناء فترة التحويل فقط .

A. بعد الفعالية :

فقد جاء غير دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.06 . و قيمة "ت" تساوي 3.50 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من المتوسط للذين يتقلدون ناصب نوعية أو تقلدوها وقالوا نعم بـ 2.25 أو لمن لم يتقلدونها أو تقلدوها وقالوا لا بـ 2.19. و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 . و عليه لا يوجد تباين بين المرعيين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بخصوص البعد : الفعالية . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي غير مترابط مع بعد الفعالية .

وعليه فالمرعون الذين يعتبرون أن فعالية المقاييس غير متوفرة وأن إنجاز أعمالهم بالمناصب النوعية يعتمد على خبراتهم و قدراتهم هو 2.19. أي ما يوازي 60.96 % . و هي نسبة عالية . و تعتبر شرح بخصوص فعالية مقاييس التكوين.

B. بعد النجاعة :

فقد جاء دال بقيمة إحصائية تساوي 0.01 . و قيمة "ت" تساوي 6.24 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر بقليل من المتوسط المرجح للذين قالوا نعم بـ 2.35 . أما لمن قالوا -لا- بـ 2.22 . و هي قيمة أقل من المتوسط الحسابي المرجح و هو 2.33 .

و عليه يوجد تباين بين المرعيين بناء على مؤشر المنصب النوعي بخصوص البعد : النجاعة . و هذا يؤكد أن مؤشر المنصب النوعي مترابط مع بعد النجاعة .

وعليه فالمرعون الذين يعتبرون أن نجاعة المقاييس غير متوفرة وأن إنجاز أعمالهم بالمناصب النوعية يعتمد على خبراتهم و قدراتهم هو 2.22 . أي ما يوازي 61.80 % وهي نسبة عالية . و تعتبر شرح بخصوص نجاعة مقاييس التكوين.

A. تحليل سببي :

إن وجود دلالة إحصائية غير دالة لمؤشر المنصب النوعي مع متغير الفعالية بينما توجد دلالات إحصائية دالة لمتغير الجودة في ثلاثة أبعاد وهي النجاعة وحديثه و الدقة . قد أثر في الدلالة العامة لمتغير الجودة .

و رغم ذلك فقد قدرت عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 و قيمة "ت" لمتغير الجودة 6.67. و قيمة "ت" لمتغير الأداء 31.70 . يؤكد أن المرابي الموظف أثناء العمل يؤدي أدواره الوظيفية المرتبطة بالمنصب النوعي بناء على قدراته و خبراته و ليس بناء على ما إكتسبه من مقاييس التكوين أثناء مرحلة الإكتساب فهذا الشرخ كبير جدا يساوي 60.96 % .(18).

ورغم ذلك كان التباين على مستوى متغير الجودة بين المرابين حول المنصب النوعي بـ 6.67 . و هو تباين ضعيف ناتج عن وجود دلالة إحصائية غير دالة لبعدها فعالية بـ 0.06 . وهي أكبر من 0.05 . مما إنعكس على دلالة متغير الجودة و قيمة التباين العامة لبعدها الجودة .

و عليه فالمناصب النوعية هي عامل قوي لتحديد دور مقاييس التكوين في إنتاج أداء وظيفي و في إنتاج الجودة ومنه كشف مدى الجودة في المقاييس . وهذا ما يؤكد أن الشرخ في مقاييس التكوين منعت المرابي من تحقيق الأداء و الجودة في وقت واحد تبنى على جودة المقاييس لتوازي حاجاته و متطلبات المحيط و الوظيفة و المنصب النوعي .

وأن إنقسام المرابين إلى شريحتين مبني على دفاع المرابي عن الزاوية التي ينظر منها إلى الأداء الوظيفي وليس إلى مقاييس التكوين. فالمرابي بعد بلوغ سنوات خدمة أكبر من 10 سنوات فما فوق يكون تركيزه على متطلبات محيط العمل و متطلبات الوظيفة و بلوغ حاجاته من وراء المنصب النوعي.

و يكون بعيدا عن رؤية دور مقاييس التكوين في أداءه الوظيفي بالمنصب النوعي لأن فترة خروجه من مرحلة الاكتساب طويلة جدا تفوق 20 سنة و 30 سنة . و بقاءه في مرحلة التحويل لمدة تساوي 10 سنوات و في مرحلة الأداء لمدة 20 سنة دون تغيير في الرتبة إلى الأعلى أبعد

¹⁸ (أنظر بالملاحق جداول نسبة الاعتماد على الخبرة ، القدرات أم المقاييس . رقم (ك24 ،صفحة 714) ورقم (ع12)

. ورقم (ع10) صفحة 705 .

عنه عامل تذكر مرحلة الإكتساب بسبب النسيان و بسبب التركيز على الحاجات الفردية و متطلبات المحيط الضروريتين الآتيتين.

النتيجة :

18. إنقسام المربين لشريحتين حول دور مقاييس التكوين في صنع الأداء بتباين قدره 31.70 . بين من يتقلدون المنصب النوعي و من لا يتقلدونه .

19. إنقسام المربين لشريحتين في دور مقاييس التكوين على وجود الجودة جودة الأداء بتباين قدره 6.67 بين من يتقلدون المنصب النوعي و من لا يتقلدونه.

20. شرح أول بالمنصب النوعي مقاييس التكوين ليست دقيقة بنسبة 60.68 % .

21. شرح ثاني بالمنصب النوعي مقاييس التكوين ليست حديثة بمتوسط حسابي 2.20 بنسبة 61.24 %.

22. شرح ثالث بالمنصب النوعي مقاييس التكوين ليست فعالية بمتوسط حسابي 2.25 أي بنسبة 62.64 %.

23. شرح رابع بالمنصب النوعي مقاييس التكوين ليست ناجعة بمتوسط حسابي 2.22 أي بنسبة 61.80 %.

24. نموذج باتريك Kirk Patrick لتقييم المعارف. يصلح بالتزامن المباشر. أي عندما يكون المربي أثناء مرحلة الاكتساب أو خرج منها بفترة زمنية وجيزة ويكون أثناء فترة التحويل فقط .

4. جدول رقم 59 اختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الرتبة

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
غير دال	1.00	0.05	0,36	2,19	مربي في الشباب	الدقة
			0,32	2,20	مربي رئيسي في الشباب	
			0,31	2,19	مستشار في الشباب	
			0,36	2,18	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,11	2,16	مفتش في الشباب	
غير دال	0.56	0.74	0,33	2,20	مربي في الشباب	حديثه
			0,33	2,21	مربي رئيسي في الشباب	
			0,32	2,24	مستشار في الشباب	
			0,34	2,16	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,31	2,45	مفتش في الشباب	
غير دال	0.99	0.09	0,28	2,19	مربي في الشباب	الفعالية
			0,24	2,21	مربي رئيسي في الشباب	
			0,24	2,20	مستشار في الشباب	
			0,20	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,23	2,24	مفتش في الشباب	
غير دال	0.68	0.58	0,43	2,20	مربي في الشباب	النجاعة
			0,36	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,23	مستشار في الشباب	
			0,30	2,23	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,33	2,09	مفتش في الشباب	
غير دال	0.97	0.14	0,33	2,20	مربي في الشباب	الجودة
			0,29	2,22	مربي رئيسي في الشباب	
			0,28	2,22	مستشار في الشباب	
			0,26	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,24	2,24	مفتش في الشباب	

المصدر : مخرجات Spss V22

5.3. تحليل الفروق لمؤشر الرتبة مع متغير الجودة⁽¹⁹⁾ :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 1.00 . وهي دلالة أكبر من 0.05 . و هذا يعني أن متغير الرتبة ليس له دور مؤثر في تحديد قيمة "ت" التي تساوي 0.05. و هي قيمة ضعيفة جدا لبعدها دقة المقاييس . وأنه فعلا لا يوجد تباين بين المرين تجاه دقة المقاييس بناء على مؤشر الرتبة .

فكلما زاد تنوع الرتب من الأسفل للأعلى كلما نقص التباين بين المرين. و منه نقصت قيمة الدقة في مقاييس التكوين. و هي المعبر عنها بمتغير الجودة. وهذا يعني أنه كلما زاد عدد الرتب و نوعيتها من الأسفل للأعلى لدى المرين الموظفين كلما كان تقارب في الرؤية تجاه لا دقة مقاييس التكوين ومنه تجاه لا جودتها. وهذا التقارب بين الرتب القوي أنتج قيمة التباين الضعيفة المقدرة بـ 0.005 وهي قيمة غير معبرة.

والملاحظ أن المتوسط الحسابي بين الخمسة رتب ليست فيه فروق واضحة . فمربي الشباب عند متوسط حسابي 2.19 . و مفتش في الشباب عند 2.16 أقل من متوسط أدنى رتبية وظيفية سلمية . بينما رتب مربي رئيسي عند 2.20 . و مستشار عند 2.19 . و مستشار رئيسي بمتوسط حسابي 2.18 أقل من المتوسط المرجح و هو 2.33. أي أنه لا توجد فروق بين الرتب ضمن متغير جودة الجودة . و هذا يعني أن كل الرتب لها نفس الفكرة بأن الدقة كخاصية أو معيار الجودة لا تتوفر في مقاييس التكوين. و هو شرح لا دقة المقاييس بنسبة 69.38 %

B. بعد حديثة :

فهو غير دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.56 و هي قيمة أكبر من 0.05 . و قيمة "ت" عند مستوى 0.74 . وهي قيمة ضعيفة جدا . كما أن قيمة المتوسط الحسابي لأربعة رتب جاءت متقاربة وضعيفة

¹⁹ (أنظر للملحق رقم 69 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير

الرتبة ص 667 . و الملحقين رقم 1-69 و 2-69 Anova . صص 683-684

تحت المتوسط المرجح و هو 2.33. إلا أن رتبة مفتش في الشباب كان المتوسط الحسابي لها عند 2.45 أعلى من المرجح.

و عليه لا يوجد تباين بناء على مؤشر الرتبة بخصوص البعد: حديثة . و هذا يؤكد أن المربين بمختلف الرتب ينظرون لحدائث المقاييس بنفس النظرة. و هي ضعف وجود الحدائث في بعد حدائث المحتوى أو المناهج أو الأهداف أو متطلبات المقياس .

و الملاحظ هنا أن كل المتوسطات الحسابية للرتب منخفضة عن المتوسط المرجح إلا رتبة مفتش وهذا ما أثر في قيمة الدلالة الإحصائية التي جاءت أكبر من 0.05 . و أثر في قيمة "ف" التي جاءت ضعيفة جدا بـ0.56

وهذا يعتبر شرح ضعف حدائث المقاييس بنسبة 65.90 % .

C. بعد الفعالية :

غير دال بقيمة إحصائية تساوي 0.99. و هي أكبر من 0.05 . و قيمة "ت" ضعيفة جدا تساوي 0.09. و بمتوسط حسابي بين 2.19 و 2.24 . و هو أقل من المتوسط المرجح و هو 2.33 . و عليه لا يوجد تباين بين المربين الموظفين بناء على مؤشر الرتبة بالارتباط مع بعد الفعالية.

و هذا يؤكد أن المربين بمختلف الرتب ينظرون لفعالية المقاييس بنفس النظرة . و هي ضعف وجود الفعالية في بعد حدائث المحتوى أو المناهج أو الأهداف أو متطلبات المقياس. وهذا يعتبر شرح ضعف فعالية المقاييس بنسبة 69.82%.

D. بعد النجاعة :

غير دال بقيمة إحصائية 0.68 . و هي قيمة أكبر من 0.05 . و قيمة "ت" ضعيفة جدا تساوي 0.58 و بمتوسط حسابي بين 2.26 الأكبر و 2.09 الأصغر لرتبة مفتش. أي بفارق 0.17 . أي بمتوسط حسابي ضعيف بناء على المتوسط المرجح و هو 2.33 ما يعادل 66 % .

و بناء عليه فإن المرين لا يتباينون في بعد النجاعة ضمن متغير الجودة . و هذا يؤكد أن المرين لهم نفس الرؤية تجاه ضعف نجاعة المقاييس خصوصا رتبة مفتش في الشباب التي ترى أن لا نجاعة المقاييس هو بنسبة 69.91% .

بينما رتبة مربي رئيسي ترى أن لا نجاعة المقاييس هو بنسبة 69.55% . و نفس النسبة تقريبا عند باقي الرتب . و هذا يعتبر شرح في جودة المقاييس بخصوص البعد نجاعتها. فكانت نسبة عامة لمتغير الجودة ب 68.82% . وهذا يؤكد بعد مقاييس التكوين عن معايير الجودة بنسبة 68.82% وهو شرح واسع .

E. تحليل سببي :

لقد انعكست لا دلالة نتائج الأبعاد الأربعة على متغير الجودة فكان غير دال بدلالة إحصائية تساوي 0.97 . و بقيمة " ف " عند مستوى 0.14 وهي قيمة ضعيفة جدا تؤكد أن المرين غير متباينين فيما يخص رؤيتهم لجودة المقاييس بخصوص دقتها أو حداتها أو فعاليتها و نجاعتها في المرحلة الرابعة وهي مرحلة الجودة .

فالمرين في الوقت الذي يؤدون أدوارهم الوظيفية المبنية على الرتبة. يحملون إشكالية المقاييس البعيدة عن إمكانية استخدامها في أداءهم أو في الرفع من أداءهم إلى أداء عالي . فمشكل لا جودة المقاييس لا يتوقف عند رتبة أو رتبتين. فالمرين عند دخوله لعالم الوظيفة يتدرج في الرتب بغرض تلبية حاجاته. و منها بلوغ أداء وظيفي ثم الرفع من أداءه إلى درجة الأداء العالي أو ما يسمى بالأداء ذو الجودة الذي يتضمن إمكانية قيام المرين بإنجاز ابتكارات مادية أو إبداعات ترتبط بحيزهم العلمي و الوظيفي داخل مؤسسات الشباب أو خارجها .

لكن يبقى المرين يتطلع عند كل رتبة إلى إيجاد مقاييس ذات جودة فلا يجدها . وهذا يعني أن حاجاته الوظيفية لم تشبعها مقاييس التكوين سواء من تحويل المعارف و المهارات إلى زملاء أو من إنجاز أعمال ذات أداء أو من الرفع من أداءه إلى أداء ذو جودة ، أو من طموحه للأبداع و الابتكار . إذ لم تشبع مقاييس التكوين المرين في كل رتبة يصل إليها . أو مر عليها . ليجد نفس المقاييس التي مر عليها في الرتبة الأولى مربي الشباب هي نفسها التي وصل إليها عند رتبة مفتش و هي نفسها عند بلوغه ما فوق 20 سنة عمل .

إذ أنه كلما زادت الرتبة يتطلب تغيير المقياس بكل أبعاده ليتناسب و الحاجيات الوظيفة و متطلباتها المحيطة بها.

فالوظيفة تتطلب معارف و مهارات لتمكين المربي من التكيف مع رتبته الجديدة الأعلى. على العكس كلما زاد الموظف في الرتبة يجد نفس المقاييس التي مر عليها في رتبته الأولى . و كلما زاد في سنوات العمل يبقى يجد نفس المقاييس .

و هذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لا توازي حاجات المربي و لا توازي متطلبات الوظيفة داخل مؤسسات الشباب التي يعمل فيها المربي و كذلك حاجات الوظيفة نفسها . إذ لم تمكن المربين الموظفين من رفع أداءهم ليكون ذو جودة بنسبة 68.82 % . وهي شرح يستدعي الإسراع في إنتاج مقاييس تكوين ذات جودة . لان التأثير يصل إلى الشباب كمستفيد نهائي من تكوين المربين و من أداءهم الوظيفي .

النتيجة :

25. شرح لا دقة المقاييس بنسبة 69.38 %.

26. شرح ضعف حداثة المقاييس بنسبة 65.90 %.

27. شرح ضعف فعالية المقاييس بنسبة 69.82 %.

28. شرح في ضعف نجاعة جودة المقاييس بخصوص بنسبة 69.55 %.

29. شرح عام لمتغير الجودة هو: إبتعاد مقاييس التكوين عن معايير الجودة بنسبة 68.82 % في مرحلة الجودة.

جدول رقم 60 اختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الولاية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاية	البعد
دال	0.00	4.48	0,33	2,11	بجاية	الدقة
			0,30	2,29	تيارت	
			0,36	2,12	سكيكدة	
			0,31	2,25	مستغانم	
			0,32	2,20	ورقلة	
دال	0.03	2.68	0,34	2,12	بجاية	حديثه
			0,27	2,26	تيارت	
			0,38	2,24	سكيكدة	
			0,35	2,24	مستغانم	
			0,31	2,24	ورقلة	
غير دال	0.08	2.12	0,25	2,14	بجاية	الفعالية
			0,27	2,21	تيارت	
			0,25	2,17	سكيكدة	
			0,25	2,21	مستغانم	
			0,24	2,23	ورقلة	
دال	0.01	3.45	0,39	2,16	بجاية	النجاعة
			0,42	2,28	تيارت	
			0,35	2,12	سكيكدة	
			0,36	2,30	مستغانم	
			0,36	2,27	ورقلة	
دال	0.01	3.12	0,30	2,13	بجاية	الجودة
			0,30	2,26	تيارت	
			0,32	2,16	سكيكدة	
			0,29	2,25	مستغانم	
			0,28	2,23	ورقلة	

المصدر: مخرجات Spss V22

3-6. تحليل الفروق لمؤشر الولاية مع متغير الجودة⁽²⁰⁾ :

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر الولاية له دور مؤثر في تحديد قيمة " ف " التي تساوي 4.48. رغم أنها قيمة فروق ضعيفة لبعدها الدقة لكنها معبرة . وأنه فعلا يوجد بين الولايات فروق واضحة بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد دقة المقاييس.

فولاية بجاية و سكيكدة متقاربان يمثلان المجموعة الأولى بمتوسط حسابي ضعيف لولاية سكيكدة قدر ب 2.12. و متوسط حسابي ضعيف لولاية بجاية قدر ب 2.11 . بينما المجموعة الثانية فكانت متوسطات حسابها أعلى عن المجموعة الأولى و قدرت ب 2.29 لتيارت و 2.25 لمستغانم و 2.20 لورقلة . فالمجموعة الأولى بمتوسط حسابي ضعيف بنسبة 49.18 % . حسب المتوسط المرجح 2.33 . بينما ولايات المجموعة الثانية قدر المتوسط الحسابي لها ب 2.29. أي بنسبة 53.12 % . وهو ضعيف عن المتوسط المرجح كذلك.

وعليه فكلما زاد تنوع الولايات حسب المنطقة الجغرافية فإنها تكون فروق واضحة في بعد دقة المقاييس . وهذا يعني أنه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المربين كلما زادت الفروق بين المربين تجاه جودة المقاييس بخصوص معيار دقتها.

B. بعد حديثة :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.03. و هي قيمة أقل 0.05 . و قيمة " ف " عند مستوى 2.68 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الولايات الخمسة . و تراوحت بين 2.12 حتى 2.30 . و هي قيمة متوسطة. إذ توجد فروق بين ولاية بجاية بمتوسط 2.12 أي بنسبة 49.18 % . مقابل الولايات الأربعة : سكيكدة و مستغانم و ورقلة وتيارت. أين جاء المتوسط الحسابي لتيارت 2.26. أي بنسبة

²⁰ (أنظر للملحق رقم 70 Anova في الملاحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير

الرتبة ص 670 . و الملحقين رقم 1-70 و 2-70 Anova . صص 685-686

52.43% . و لولاية سكيكدة و ورقلة و مستغانم 2.24. أي بنسبة 51.96% . وهي نسبة في درجة قريب من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33. أي نسبة 66%

و عليه يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الولاية بخصوص البعد : حداثة المقاييس . و هذا يؤكد أن مؤشر الولاية عامل قوي في تحديد قيمة الفروق لجودة المقاييس في معيار حدثتها . أما البعد

C. الفعالية :

فقد جاء غير دال بقيمة إحصائية تساوي 0.08 . و هي أكبر من 0.05 . و قيمة "ت" تساوي 2.12. أي بنسبة عامة تساوي 49.62% . و هي أقل من المتوسط المرجح 2.33 .

إذ انقسمت الولايات إلى مجموعتين كذلك . المجموعة الأولى تتكون من ولاية مستغانم بمتوسط حسابي 2.14 . أي بنسبة 49.64% . وولاية سكيكدة بمتوسط حسابي 2.17 أي بنسبة 50.34% . أما المجموعة الثانية فتتكون من : ولاية تيارت بمتوسط حسابي قدر ب 2.21 أي بنسبة 51.27 . و ولاية مستغانم بمتوسط حسابي قدر ب 2.21 أي بنسبة 51.27% .

و ولاية ورقلة بمتوسط حسابي قدر ب 2.23 . أي بنسبة 51.73% . وهذا يؤكد أن مؤشر الولاية عند بعد الفعالية عامل ضعيف في تحديد قيمة " ف " 2.12 للبعد . وهو دليل أنه لا توجد فروق بين الولايات بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد الفعالية . بينما النتيجة مع :

D. بعد النجاعة :

فقد جاء دال كذلك بقيمة إحصائية تساوي 0.01 وهي أقل من 0.05 . و قيمة " ف " تساوي 3.45. أي بنسبة عامة تساوي 53.36% للمتوسط الأعلى. و هي أقل من المتوسط المرجح 2.33 . إذ إنقسمت الولايات إلى مجموعتين كذلك . المجموعة الأولى تتكون من ولاية بجاية بمتوسط حسابي 2.16 أي بنسبة 50.11% . و ولاية سكيكدة بمتوسط حسابي 2.12. أي بنسبة 49.62% .

أما المجموعة الثانية فتتكون من : ولاية تيارت بمتوسط حسابي قدر ب 2.28 أي بنسبة 52.89% . و ولاية مستغانم بمتوسط حسابي قدر ب 2.30. أي بنسبة 53.36% . و ولاية ورقلة بمتوسط حسابي قدر ب 2.27. أي بنسبة 52.66% . أي أن هناك فارق في درجة المتوسط الحسابي بين الأعلى و الأدنى يساوي 2.11% . أي بنسبة 24.47% بين المجموعتين.

وهذا يؤكد أن مؤشر الولاية عند بعد النجاعة عامل قوي في تحديد قيمة " ف " 3.45 لبعء النجاعة . وهو دليل أنه توجد فروق بين الولايات بناء على مؤشر الولاية ضمن بعد النجاعة.

E. تحليل سببي :

الملاحظ أنه كلما زاد عدد تمثيل الولايات للتراب الوطني التي يعمل فيها المرين كلما زادت الفروق بينهم تجاه الجودة الممكن وجودها في مقاييس التكوين . إذ إنقسم الموظفين إلى مجموعتين في الأربعة أبعاد الخاصة بالجودة وهي دقة المقاييس و حداتها وفعاليتها و نجاعتها . سواء الأبعاد الدالة أو غير الدالة . وسبب هذه الفروق بين الموظفين بالولايات تعود إلى المعهد الأصلي الذي تكون فيه المرين عبر التراب الوطني . إذ يتواجد معهدين لتكوين المرين واحد بالعاصمة و الآخر بورقلة .

بالإضافة إلى أن كل رتب المستشارين و المستشارين الرئيسيين و المفتشين يتكونوا إجباريا إلا في معهد تقصرين بالعاصمة. كذلك فإن معاهد الرياضة بوهراو و بقسنطينة و العاصمة تكون دفعات من مرين في الشباب و مرين رئيسي فرع الشباب رغم أنها مختصة في فرع الرياضة و ليس فرع الشباب . ولهذا كانت الفروق بين المرين حسب مؤشر الولاية لأن هناك تباين في المعاهد ومنه وقع تباين إجابات المرين. وهو تباين كبير يحمل درجة ضعيف ثم ينتقل إلى درجة متوسط أقل من 2.33 .

و الملاحظ كذلك أن مقاييس التكوين لها دور تحت المتوسط بنسبة 48.71% في أداء المرين العالي أثناء مرحلة الجودة . و سببه ضعف منظومة التكوين من هيئة تدريس و لوجستيك و كفاءة إلى جانب الثغرات التشريعية الموجودة في دفتر شروط المسابقات و تكرار المقاييس من دفعة لأخرى اسما و مضمونا و حجم ساعي . إلى جانب فترات التريص غير المتابعة من قبل المعاهد لقللة تعداد المكونين أو الأساتذة إلى جانب العوامل المحيطة التي لها دور مخفي بالغ القوة .

و لهذا وجد الموظف نفسه مجبرا على التكيف أو التوافق مع محيط و متطلبات الوظيفة أو المنصب التمثيلي و النوعي باستخدام قدراته الخاصة من معارف و مهارات و قدرات زملاءه بنسبة 51.29% و هذا لتلبية حاجته الفردية الوظيفية و حاجات زملاءه و حاجات المؤسسة .

فالموظف هو تحت الجبر القانوني⁽²¹⁾ لإنجاز الواجبات. و لا يهتم بقدراته أم بقدرات المقاييس وهو شرح تقييمي في مؤسسات الشباب أن لم نقل في أغلب مؤسسات التعليم و التكوين العالين. فالمسؤول هو منفذ قوانين و المربي هو منفذ تعليمات بأمر من المسؤول أو امثالاً للقوانين .

فرغم أن المربون لم يحصلوا معارف ومهارات من التكوين بالمعاهد توازي ما تطلبه من قدرات عند إنجاز الأعمال إلا أن المربي يجد نفسه مجبراً للتوافق و التكيف باستخدام قدراته تارة أو قدرات زملاءه تارة أخرى أو المزج بينهما لإنهاء الواجبات الوظيفية خصوصاً في المناصب النوعية و التمثيلية أو النشاطات الكبرى من مهرجانات و ندوات .

وهذا بسبب إبتعاد مقاييس التكوين بالمعاهد الوطنية لإطارات الشباب أو الرياضة التي تدرس فرع الشباب عن الجودة بنسبة 51.29 % . فهي بذلك لا تلبي للمربي حاجاته المعرفية و المهارية أثناء إنجاز واجباته الوظيفية أو أثناء الرفع من جودة الإنجاز .

وهذا ما يؤكد أن مقاييس التكوين لم تمكن المربين الموظفين من بلوغ حاجاتهم الوظيفية داخل الولاية التي يعمل فيها المربي. و لهذا يجد المربي نفسه مجبراً بالبحث عن حلول إبداعية و ابتكارية أو استخدام قدراته الخاصة من مهارات و خبرات اكتسبها من خارج المقاييس. و بهذا دخل المربي الموظف لحيز المربي الأدائي بنسبة 51.29 % . و هي خاصية قوة .

النتيجة :

30. شرح انقسام المربين إلى شريحتين حول متغير جودة المقاييس في أبعاده : الدقة ، الحديثة ، الفعالية ، النجاعة بناء على مؤشر الولاية .

31. شرح وجود فروق ضعيفة بين المربين حسب الولايات ب ف 3.12 يؤكد أن جودة مقاييس التكوين ليست بنفس الدرجة حسب الولايات.

32. شرح لا دقة المقاييس بنسبة 51.15%.

33. شرح ضعف حداثة المقاييس بنسبة 50.80 %.

²¹ (الجريدة الرسمية الجزائرية : المرسوم التنفيذي رقم 84-296 المؤرخ 23 يناير سنة 1984. و المتعلق بمهام التدريس و التكوين باعتبارهما عملاً ثانوياً ، المعدل و المتمم .

34. شرح ضعف فعالية المقاييس بنسبة 51.5%.

35. شرح في ضعف نجاعة جودة المقاييس بنسبة 51.73 %.

36. شرح عام لمتغير الجودة . ابتعاد مقاييس التكوين عن معايير الجودة بنسبة 51.29 % في مرحلة الجودة

37. نقطة ضعف مقاييس التكوين لها دور تحت المتوسط 48.71 % في أداء المربي العالي أثناء مرحلة الجودة

38. نقطة قوة استخدام المربي لقدراته الخاصة أثناء تقديم أداء هو : 51.29 %.

39. بقاء نسبة 17.09 % خارج التغطية بالقدرات الإبداعية و الابتكارية الخاصة دون استخدام خبرات زملاء أو مهارات خاصة تعلمها المربي من خارج مؤسسات الشباب .

5. جدول رقم 61 اختبار تحليل تباين أحادي Anova يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب مؤشر الخبرة

المهنية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	البعد
دال	0.00	4.58	0,22	2,39	أقل من سنتين	الدقة
			0,37	2,16	من 2 - 5 سنوات	
			0,25	2,25	من 6 - 10 سنوات	
			0,33	2,19	من 11-20 سنة	
			0,35	2,14	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.80	0,24	2,39	أقل من سنتين	حديثه
			0,36	2,16	من 2 - 5 سنوات	
			0,31	2,29	من 6 - 10 سنوات	
			0,30	2,19	من 11-20 سنة	
			0,33	2,18	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.77	0,17	2,26	أقل من سنتين	الفعالية
			0,30	2,14	من 2 - 5 سنوات	
			0,21	2,25	من 6 - 10 سنوات	
			0,22	2,24	من 11-20 سنة	
			0,26	2,17	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.65	0,30	2,39	أقل من سنتين	النجاعة
			0,45	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,29	من 6 - 10 سنوات	
			0,34	2,27	من 11-20 سنة	
			0,41	2,21	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.74	0,18	2,36	أقل من سنتين	الجودة
			0,35	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,22	2,27	من 6 - 10 سنوات	
			0,27	2,22	من 11-20 سنة	
			0,31	2,17	أكثر من 20 سنة	

المصدر: مخرجات spss V22

3-7. تحليل الفروق لمؤشر الخبرة المهنية مع متغير الجودة⁽²²⁾:

تحليل وصفي: من خلال الجدول يتضح أن

A. بعد الدقة :

دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 . وهي دلالة أقل من 0.05 وهذا يعني أن مؤشر الخبرة المهنية له دور مؤثر في تحديد قيمة " ف" التي تساوي 4.58. وهي قيمة ضعيفة لبعدها الدقة . لكنها تمثل فروق بين المرين الموظفين بناء على مؤشر مدة خبرتهم الوظيفية ضمن بعد الدقة.

فالموظفون الجدد الذين هم في فترة تجريبية أقل من سنتين بمتوسط حسابي قدر بـ 2.39 أي 55.44 % . وتعتبر هذه الفئة من المرين حديثي التوظيف لها أعلى متوسط حسابي. و هذا سببه حداثة توظيفه وبقاء المعارف و المهارات التي حصلها من المقاييس لم يحكمها ميدانيا. لأن ذلك يتطلب وقتا كافي و فرص المشاركة في إنجاز الأعمال المتنوعة و فرص تقلد المناصب النوعية و التمثيلية .

فنظرا لفترة التوظيف الوجيزة فإن المرين لازالت لديه معارف ومهارات المقاييس عالقة في ذهنه سواء أكانت مثالية أم واقعية ، قليلة أم كثيرة ، ناجعة أم غير ناجعة ، حتى تحين فرص مشاركته في إنجاز الأعمال مؤسسيا أو مع زملاءه أو تحتم عليه بعض أدوار و تفاصيل الوظيفة بضرورة استخدام ما حصله من المعاهد . فيبدأ تحكيمه وغربلة ما حصله و معرفة مدى نجاعة المقاييس التي امضى فيها سنوات يتكون و يتدرب فيها . و هو ما يغير من قناعاته سواء للسلب أو الإيجاب تجاه مقاييس التكوين أثناء مرحلة التحويل الأولية .

فهذه الفترة هي فترة ملاحظة الزملاء كيف ينجزون و فترة تجريب ما حصله لأول مرة . فالمرين حتى إن جرب ما حصله لأول مرة واصطدم بمثالية ما حصله أو لم يجد فيما يملك من معارف ومهارات لينجز عمل من الأعمال الزم بإنجازه فإنه سيجد نفسه مجبرا للتكيف مع سياق جديد و مجبرا لابتكار مهارات من عنده أو استيرادها من زملاءه و من موقف إلى موقف يبدأ المرين في الغربة أكثر فأكثر و يبدأ في تركيب قناعة بعد قناعة حتى يصل إلى بناء رؤية واضحة لديه تجاه معارف و مهارات التكوين ميدانيا.

²²) أنظر للملحق رقم 71 Anova في الملحق . الفروق بين الأبعاد : الدقة ، حديثة ، فعالية ، نجاعة. حسب متغير

الرتبة ص672 . و الملحقين رقم 1-71 و 2-71 Anova . صص 687-688

فالتباين الشاسع بين من لهم أكثر من 20 سنة خبرة وظيفية مع الموظفين الجدد كبير. وعليه فكلما زادت الخبرة الوظيفية تزيد الفروق وكلما تنوعت الخبرة الوظيفية إزدادت الفروق⁽²³⁾

و الجدير بالذكر أن قيمة المتوسط الحسابي الضعيفة لمن لهم أكثر من 20 سنة خبرة سببه اتضاح الرؤية لديهم تجاه دقة مقاييس التكوين . ففي التفاصيل الوظيفية كان لهم وقت واسع لمعرفة دقة المقاييس فعليا لإنجاز الأعمال الوظيفية العامة أو الجزئية بقدراتهم بنسبة 50.36 % . و لإنجاز التفاصيل البنوية المرتبطة بمختلف المناصب النوعية أو التمثيلية أو المنصب الأصلي . وعليه شكلوا قناعة و صورة واضحة بضعف دقة مقاييس التكوين في مرحلة الجودة بنسبة 49.64 % . وهذا يعتبر شرخ .

B. بعد حديثة :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.00 . و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة "ف" عند مستوى 4.80 . إذ قدر المتوسط الحسابي لمن لهم أقل من سنتين توظيف 2.39 . و هو أعلى متوسط مقارنة مع باقي مستويات الخبرة . كما كان المتوسط الحسابي لأكبر مستوى خبرة وهم الأكثر من 20 سنة عمل متوسطها الحسابي قدر بـ 2.18 كأدنى متوسط مع من لديهم من 2-5 سنوات خبرة و مع من لديهم من 11-20 سنة خبرة . أما من لديهم من 6-10 سنوات خبرة فكان متوسطها الحسابي 2.29 متقارب مع من أقل من سنتين .

و عليه فقد إنقسم المربون إلى مجموعتين المجموعة الأولى من لها متوسط حسابي أعلى وهم : المربون الأقل من سنتين خبرة بـ 2.39 و المربون الذين لديهم من 6 سنوات -10 سنوات خبرة بـ 2.29 . أما المجموعة الثانية ولها أدنى متوسط حسابي وتتكون من المربين الذين لديهم من 2-5 سنوات خبرة بـ 2.16 و من لديهم من 11-20 سنة خبرة بـ 2.19 و من لديهم أكثر من 20 سنة خبرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.18 . أي المربون الأكثر خبرة يتباينون جدا مع المربين حديثي التوظيف فيما يخص حداثة مقاييس التكوين و جودتها عند استخدامها في إنجاز الأعمال بمؤسسات الشباب . فالمربون الأكثر خبرة يرون حداثة المقاييس ضعيفة بينما المربين حديثي التوظيف يرون أن مقاييس التكوين لها جودة ولكن متوسطة .

²³) أنظر الملحقين رقم 1-71 و 2-71 . Anova . صص 687-688

إذ كان الفارق بين أدنى متوسط حسابي للمربين من لهم خبرة أكثر من 20 سنة مع من حديثي التوظيف متوسط بقيمة 0.31 أي بنسبة فروق تساوي 7.19 % . وهو تباين كبير بين الموظف الجديد و الموظف القديم وهما في وضعية الخدمة الوظيفية . وهذا يعتبر شرح بين الموظفين الجدد و الموظفين القدامى في بعد حداثة المقاييس بناء على مؤشر الخبرة .

والملاحظ كذلك ضعف المتوسط الحسابي للمربين الذين لهم أكثر من 20 سنة خبرة . وهذا يؤكد أنهم يعتمدون في إنجاز أعمالهم بقدراتهم و خبرتهم بنسبة 50.57 % . سواء أتعلم الأمر بالمنصب النوعي أو التمثيلي أو الوظيفي. و يؤكد أنهم شكلوا قناعة واقعية بعد سنوات من العمل واسعة بضعف حداثة مقاييس التكوين عمليا بنسبة 49.43 % . و هذا شرح ضعف جودة المقاييس .

C. بعد الفعالية:

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى 0.00 . و هي قيمة أقل من 0.05 . و قيمة "ف" عند مستوى 4.77 . بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متباينة. و تراوحت بين 2.14 للموظفين الذين لديهم خبرة من 2- 5 سنوات. و 2.17 للموظفين الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات كأدنى متوسطات حسابية للمجموعة الأولى. أما المجموعة الثانية فأعلى قيمة لها كانت 2.26 للمربين حديثي التوظيف .

و عليه ، بناء على مؤشر الخبرة الوظيفية للمربي بخصوص البعد : الفعالية ، توجد فروق بين جميع درجات الخبرة بفارق قدر بـ 4.77 وهو فرق ضعيف .

و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة "ف" لبعدها فعالية المقاييس أثناء مرحلة الجودة أو جودة المقاييس. و هذا يؤكد أن ضعف فعالية المقاييس في التوافق مع حاجات الوظيفة و يؤكد كذلك ضعف مقاييس التكوين في إشباع حاجات المربي الوظيفية التي يؤديها بقدراته الخاصة بنسبة 59.99 % . أي تعتبر أن فعالية المقاييس تقدر بنسبة 40.1 % . عند المجموعة الأولى وهذا يؤكد مستوى لا جودة المقاييس بخصوص بعد فعاليتها . بينما

المجموعة الأولى تؤدي أعمالها بقدراتها الخاصة بنسبة 52.43% أي تعتبر أن فعالية المقاييس تقدر بنسبة 47.57%. وهذا يؤكد وجود شرخ في فاعلية مقاييس التكوين بمقدار 56.35%

A. بعد النجاعة :

فهو دال بقيمة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة أقل من 0.05. و قيمة "ف" عند مستوى 3.65 .

بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع درجات الخبرة الوظيفية متباينة. و تراوحت بين قيمة 2.39 للموظفين الذين لهم خبرة من سنتين . كأعلى متوسط حسابي مقارنة بالفئات الأخرى. و هذا يؤكد أن المربون حديثي التوظيف لازالت معارف و مهارات المقاييس عالقة في ذاكرتهم لأنهم في فترة التحويل الأولى. و هي الفترة التجريبية قانونيا.

لذلك كانت لهم قناعة أن مقاييس التكوين ناجعة. لأن الوقت غير كاف لتحكيم ما حصلوه من المقاييس فعليا و ليغربلوا ما اكتسبوه خلال مرحلة الاكتساب بغربال إنجاز تفاصيل أدوار الوظيفة و متطلباتها أو حاجات المنصب النوعي و التمثيلي .

كما تؤكد أن حديثي التوظيف حاجاتهم العليا هي التوظيف و المرور من الفترة التجريبية سواء أكانت المقاييس ناجعة أم غير ناجعة . كما تؤكد أن المربين الجدد لم تحن لهم فرص المشاركة في إنجاز الأعمال جماعيا التي تتطلب مجهودات و حلول استعجالية أو قدرات خاصة . هذه الأعمال قد تكون داخل المنصب الأصلي أو التمثيلي أو النوعي وهذا يتطلب وقتا واسعا للدخول فيها . وهذه عادة إن لم نقل تقليد أن يتعلق الموظف الجديد و يتكئ على ما اكتسبه من معارف و مهارات أثناء فترة تكوينه .

على العكس تماما فإن الموظفين الذين لديهم خبرة من 2-5 سنوات لها أدنى متوسط حسابي قدر

ب 2.15. أي أنها تعتبر مقاييس التكوين ناجعة بنسبة 49.88% أي أقل من المتوسط الحسابي المرجح وهو 2.33 بنسبة 66%.

وهذا يؤكد أن هذه الفئة من الموظفين قد إنتقلت من فئة المربين حديثي التوظيف و غيرت من قناعتها تجاه نجاعة المقاييس إلى الأدنى فإنتقل متوسط حسابها من قيمة 2.39 إلى قيمة 2.15. أي من نسبة 55.44% إلى 49.88% في مدة 5 سنوات فقط .

وهذا يؤكد أن مدة 5 سنوات كافية ليغير المربي من أفكاره و قناعاته في المرحلة الأولى بأن مقاييس التكوين ناجعة إلى أنها متوسطة النجاح في المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة بأنها ضعيفة النجاح . فالمرابي قد مر بثلاث مراحل حتى غير من قناعاته و وصل إلى أن مقاييس التكوين ناجعة بنسبة 49.88% أي نجاعتها ضعيفة . وهذا بعد أن إصطدم بتفاصيل الوظيفة و حاجاته التي لم تتحقق عن طريق مقاييس التكوين فرديا أو جماعيا أو مؤسسيا .

فالمرابي قد مر بمرحلة التجريب ثم انتقل إلى مرحلة الشك وهي مرحلة انتظار بعد سنتين من التجريب حتى وصل 5 سنوات عمل و لم يبلغ حاجاته الفردية الوظيفية فانقل إلى مرحلة الصدمة أين غير من موقفه ب 5.5% . وهي نسبة عالية. أي بعد 10 سنوات عمل يكون المربي قدر غير من موقفه 11% تجاه نجاعة مقاييس التكوين .

فالحقيقة عند المربي تتغير بنسبة مرتفعة مقارنة بالإطار الزمني قصير المدى Court Frame Timing الذي يقضيه حتى يغير من قناعاته وهي مدة 5 سنوات عمل بناء على سلم ليكرت لـ5 درجات .

أما إذا غيرنا السلم إلى 9 درجات أو 11 درجة يمكن أن يوجد مربين يغيرون من قناعاتهم بخصوص نجاعة المقاييس في مدة 3 سنوات وليس 5 سنوات. و هذا ما جعل المربي الموظف سريع في تغيير قناعاته وموقفه تجاه النجاح. وهذا شرح سلبي لنظام التكوين وتهديمي للموارد البشرية العاملة بمؤسسات الشباب .

و الجدير بالذكر أن شرح تغيير القناعة إلى الأدنى لدى المربي تجاه نجاعة المقاييس كل 5 سنوات بنسبة 5.5% لا يعني أن قناعاته الأولى كانت 100% . أي أن المربي عند دخوله فترة التجريب من المفروض أنه يحمل 100% قناعة إيجابية تجاه نجاعة المقاييس أو أكبر من 65% إلا أنه يحمل فقط 55.44% مما إكتسبه من معارف و مهارات . وهذا شرح موجود لدى المربي قبل حتى أن يصل 3 سنوات عمل

إن سبب هذا التنازل هو دخول المربي المستشار إلى العمل بعد 5 سنوات دراسة و فترة تجريبية فتكون لديه دافعية في العمل إلا أنه بعد مدة سنوات عمل يغير قناعاته تجاه نجاعة المقاييس بنسبة 5.5% حتى يصل 19 سنة عمل فيكون قدر غير من قناعاته 11% فينزل متوسطه الحسابي تنازليا وينتقل إلى 2.27 بعد أن تكون لهم 11-20 سنة خبرة ثم يتنازل متوسطهم

الحسابي إلى 2.21 عندما تكون لهم خبرة فوق 20 سنة . وهذا شرح يؤكد أن مربي الشباب تبدأ بمتوسط حسابي مرتفع عند بداية توظيفهم ثم يبدأ في التنازل . وعند مستشار الشباب يبدأ بمتوسط حسابي مرتفع ثم يتنازل و يتنازل بدرجة 5.5% كل 5 سنوات. أي المربي يغير من قناعاته الإيجابية إلى سلبية تجاه نجاعة المقاييس بنسبة 1.1% سنويا . وهي نسبة كبيرة و متسارعة. مقارنة اذا كانت نفس النسبة هي نسبة نمو معرفي و مهاري و أداء وجودة .

و عليه بناء على مؤشر الخبرة الوظيفية للمربي بخصوص البعد : النجاعة ، توجد فروق بين جميع درجات الخبرة وهو " ف " 4.74 . و هذا يؤكد أن مؤشر الخبرة المهنية عامل قوي في تحديد قيمة ف لبعد نجاعة المقاييس أثناء مرحلة الجودة أو جودة المقاييس. كما يؤكد ضعف نجاعة المقاييس في التوافق مع حاجات الوظيفة.

و يؤكد كذلك ضعف مقاييس التكوين في إشباع حاجات المربي حديث التوظيف أو من اكتسب خبرة وظيفية طويلة أو قصيرة أو متوسطة . إذ كلما زادت سنوات خبرته كلما زادت نسبة اعتماده على قدراته الفردية الخاصة التي اكتسبها ن خارج مقاييس التكوين وهذه نقطة قوة لدى المربي الموظف .

إذ ينجز أعماله بقدراته الخاصة في مرحلة التحويل بالنسبة لمربي الشباب بنسبة 44.66 % . ثم يزيد قدراته الخاصة عندما لديه خمس سنوات إلى 51.22 % . بينما مستشار الشباب عند خوله العمل يستخدم قدراته الخاصة بنسبة 47.88 % ثم يزيد من استخدام قدراته الخاصة بنسبة 48.44 % عندما يصبح لديه 20 سنة خبرة ثم يرفع منها إلى 51.27 % . أي كل سنة يزيد بنسبة 1 % .

فعندما يصل إلى 32 سنة يصبح يستخدم قدراته الخاصة بعيدا عن مقاييس التكوين بنسبة 63 % . ومن المفروض أن نسبة نجاعة مقاييس التكوين هي التي تزداد لكن يحدث العكس نسبة استخدام القدرات الفردية هي التي تزداد و يزداد معها الأداء . و هذا يعتبر شرح و نقطة قوة في نفس الوقت .

A. تحليل سببي :

الملاحظ أنه كلما زاد سنوات الخبرة المهنية للمربين كلما زادت الفروق بينهم في مرحلة الجودة. فهي تعود إلى اختلاف خبرة المربي الجديد في التوظيف عن القديم. إذ يدخل إلى عالم الوظيفة بمعارف ومهارات ومعارف ناجعة أو فعالة أو دقيقة أو حديثة اكتسبها من المقاييس بنسبة 55.44. سواء بالنسبة لمربي الشباب أو مربي رئيسي في الشباب أو مستشار الشباب ثم يصطدم بحاجات تفرضها تفاصيل الوظيفة و حاجات ثانية مرتبطة بمصالح المربي الشخصية من ضرورة الترقية و ضرورة إنجاز أعماله في المناصب التمثيلية و النوعية أو أثناء مشاركاته مع زملاءه .

كما أن انقسام المربين إلى مجموعتين بينهما فروق حسب الخبرة هو انقسام طبيعي بين مجموعة موظفة جديدة من 3 رتب وهم مربي شباب و مربي رئيسي و مستشار مقابل مجموعة ثانية لها أقدمية في التوظيف. و سرعان ما يبدأ المربي حديث التوظيف في تغيير قناعاته تجاه نجاعة مقاييس التكوين سنويا بمعدل 1 % بنفس الدرجة التي غير بها المربون القدامى قناعاتهم .

فهذا التطابق في نسبة التغير التنازلي يعود إلى التقارب بين المربين القدامى و الجدد في الرؤية بعد مرورهم على نفس التجربة الوظيفية . طريق مسابقة داخلية حتى يصلون إلى 32 سنة خدمة فتكون قناعاتهم قد تغيرت بنفس المعدل . وبهذا ينتج تقارب كلي مبني على ظاهرة توقيت المرور المرحلي الخبراتي عند كل مربي⁽²⁴⁾.

إذ يمر المربي الأول فتصطدم حاجاته الفردية و المؤسسية و الجماعية بما توفره مقاييس التكوين من درجة إشباع ضعيفة ثم يمر المربي الثاني بعد فترة على نفس الموقف . فينتجوا ظاهرة التوافق التغييري. أي تغيير القناعات بعد ضعف إشباع حاجاتهم⁽²⁵⁾. وهي في الحقيقة ظاهرة تكيف المربي الوظيفي الذي مس تغيير قناعاته أو تصوراته .

²⁴ قرارات وزارية لتقسيم المناصب البيداغوجية على المعاهد وفقا للولايات . و تقسيم الولايات على المعاهد . أثناء مسابقات الدخول لسلك مربي الشباب و مربي رئيسي .

²⁵ (أنظر جداول الخاصة بمرحلة الأداء: ك 9 ص 266 . و ك 16 ص 434. و ك 11 ص 292. و س 23 ص 255 .

و الجدير بالذكر أن نسب اعتماد المرءى على قدراته بعد تغيير مستويات قناعاته لا يعنى أنه ابتكار بل اجتهاد لإنجاز الأعمال الوظيفية الروتينية أو المستجدة . فاجتهاد المرءى دليل على ابتعاد مقاييس التكوين ليس فقط عن الأعمال الروتينية بل عن المستجدة كذلك .

و بذلك فان المرءى يكون قد دخل إلى حيز المرءى الادلأى و ليس حيز المرءى المبتكر . لأنه لا يبتكر أعمال و طرائق لإنجازها بل يجتهد فى طرائق إنجاز أعماله أو واجباته فقط دون وقوعه فى أخطاء إدارية أو قانونية . أو دون الوقوع فى ظاهرة اللأ إنجاز للأعمال الوظيفية .

النتيجة :

40. مقاييس التكوين لها دور ضعيف بنسبة 49.18 % بناء على مؤشر الخبرة الوظيفية للى المرءى أثناء مرحلة الجودة.

41. إءتماد المرءى على قدراته بنسبة 51.82 % .

42. إءتماد الموظفين من لهم خبرة اكثر من 10 سنوات فما فوق على قدراتهم الخاصة بنسبة 61 %.

43. إرتفاع الخبرة للى المرءى صنع فروق واضحة مقابل من له خبرة أقل بمتوسط حسابى 0.31 . أى بنسبة 7.19 %.

44. ضعف دقة مقاييس التكوين فى مرحلة الجودة بنسبة 49.64 %.

45. شرح ثانى ضعف حدائة مقاييس التكوين وظيفيا بنسبة 49.43 % .

46. شرح فى ضعف فاعلية مقاييس التكوين وظيفيا بنسبة 56.35 % .

47. نقطة قوة : المرءى كل سنة يزيد بنسبة 1 % . فعندما يصل إلى 32 سنة يصبح يستخدم قدراته الخاصة بعيدا عن مقاييس التكوين بنسبة 63 %.

48. نقطة قوة : المرءى ينجز أعماله بقدراته الخاصة فى مرحلة التحويل بالنسبة لمرءى الشباب بنسبة 44.66 %

49. نقطة قوة :مرءى الشباب يزيد من استخدام قدراته الخاصة عندما تكون لديه 5 سنوات إلى 51.22 %

50. نقطة قوة : مستشار الشباب عند دخوله العمل يستخدم قدراته الخاصة بنسبة 47.88 %
51. نقطة قوة : مستشار الشباب يزيد من استخدام قدراته الخاصة بنسبة 48.44 % عندما يصبح لديه 10 سنوات خبرة
52. نقطة قوة : مستشار الشباب يزيد من استخدام قدراته الخاصة بنسبة 51.27 % عندما يصبح لديه 20 سنة خبرة.
53. نقطة قوة : مستشار الشباب يزيد من استخدام قدراته الخاصة بنسبة 63% عندما يصل إلى 32 سنة.
54. شرح ضعف مقاييس التكوين في إشباع حاجات المربي حديث التوظيف أو من اكتسب خبرة وظيفية طويلة أو قصيرة أو متوسطة
55. شرح تغيير القناعة إلى الأدنى لدى المربي تجاه نجاعة المقاييس في إطار زمني قصير المدى Court Frame Timing كل 5 سنوات بنسبة 5.5 % بعد أن كانت قناعته الأولى 55.44 % عند دخوله الفترة التجريبية الوظيفية .

4. عزل وتحليل الجودة

1. عزل وتحليل الجودة لبعده الدقة: مستوى أول

A. تحليل دقة ارتباط المعارف بالحاجة:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 1 معارف المقاييس تعبر عن حاجاتي في العمل⁽²⁶⁾. أن الموظف يركز على مستوى ارتباط مقاييس التكوين بحاجاته العملية. إذ ترى الفئة الأولى أن المقاييس دقيقة وتعبر كلية عن حاجاتهم بنسبة 8.6% . و جاءت كذلك الفئة الثالثة التي ترى أن المقاييس دقيقة بنسبة 30% .

و عليه فمجموع دقة المقاييس تحت هذه الإشارة هي 57.1% . على العكس كانت نسبة المحايدین 4.1% . و هي تدخل ضمن النسبة السلبية التي تعتبر أن المقاييس ليست لها علاقة إيجابية مع حاجات الموظف في عمله. كما جاءت فئة ترى أن المقاييس ليس لها علاقة مع لأنها لا تعبر كلية عن حاجات الموظف العملية بنسبة 7.3% . أما فئة التي تعتبر المقاييس لا تعبر كثيرا فكانت نسبتها 19.0% بالإضافة إلى الفئة التي تعتبر المقاييس لا تعبر بنسبة 12.5% . وعليه فإن:

1. المقاييس دقيقة لأنها في علاقة طردية إيجابية مع حاجات المرء في عمله بنسبة +57.1% positive

simple pertinence

2. المقاييس غير دقيقة لأنها في علاقة عكسية سلبية مع حاجات المرء في عمله بنسبة -42.9%

ومنه فإن الدقة الحقيقية للمقاييس هي :

A. دقة المقاييس الحقيقية في الإشارة ص 1 هي: $(57.1) - (42.9) = +9.2\%$ True pertinence.

B. دقة المقياس الواحد هي: $(57.1) \div 23 = +2.49\%$ pertinence in module

C. الفرد الواحد من المورد البشري يتحصل على دقة بنسبة : $HR\ pertnce = \frac{57.1 \times 65}{464} = 7.99$

²⁶ (أنظر الجدول بالملاحق . رقم ص 1 . ص 731

B. تحليل مدى استخدام المعلومة :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص2 استخدم في عملي معلومات دقيقة درستها في المعهد⁽²⁷⁾. أن الموظف يركز على مستوى استخدام معلومات مقاييس التكوين في عمله . إذ ترى الفئة الأولى أن المعلومات المستخدمة دقيقة و يستخدمها كلية بنسبة 5.8% . و جاءت كذلك الفئة الثانية التي ترى أن المقاييس دقيقة و يستخدمونها كثيرا بنسبة 17.0 % بالإضافة للفئة الثالثة التي تستخدم بعض منها بنسبة 51.7% .

و عليه فمجموع دقة المقاييس تحت هذه الإشارة هي 74.5 % . في المقابل كانت نسبة المحايدين 2.4 % و هي تدخل ضمن النسبة السلبية التي تعتبر أن المقاييس لا يستخدمها الموظف في عمله. كما جاءت فئة ترى أن المقاييس لا تستخدمها البتة بنسبة 6.5 % . أما فئة التي تعتبر المقاييس لا تستخدمها فكانت نسبتها 10.8 % بالإضافة إلى الفئة التي تعتبر أنها تستخدم قليل منها بنسبة 5.8 % ومنه فمجموع النسب السلبية هي (- 25.5) : وعليه فإن:

3. المقاييس دقيقة لأنها في علاقة طردية إيجابية مع استخدام المرابي لها في عمله بنسبة +74.5%
positive simple pertinence

4. المقاييس غير دقيقة لأنها في علاقة عكسية سلبية مع حاجات المرابي في عمله بنسبة -25.5%

ومنه فإن الدقة الحقيقية للمقاييس هي :

A. دقة المقاييس الحقيقية في الإشارة ص2 هي: $(74.5) - (25.5-) = +49\%$ True pertinence .

B. دقة المقياس الواحد هي: $(74.5) \div 23 = + 3.23\%$ pertinence de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يتحصل على دقة بنسبة :

$$HR\ pertinence = \frac{74.5 \times 65}{464} = 10.43$$

²⁷) أنظر الجدول رقم ص 2 بالملاحق . ص731

C. تحليل سهولة تكييف المعلومات :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص3 التي مفادها في عملي أقوم بتكييف المعارف والمهارات التي تعلمتها بالمعهد سابقا(28). أن الموظف يركز على معيار سهولة تكييف معلومات مقاييس التكوين في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أن المعلومات المستخدمة تكييفها كاملة بنسبة 20.3% .

و جاءت كذلك الفئة الثانية التي ترى أن المقاييس تكييفها بنسبة 55.8% و عليه فمجموع دقة المقاييس تحت هذه الإشارة هي 76.1%. في المقابل كانت نسبة المحايدين 4.3% و هي تدخل ضمن النسبة السلبية. كما جاءت الفئة رابعة ترى أن المقاييس لا تكييفها بنسبة 11.6% . أما الفئة الخامسة فتعتبر المقاييس لا تكييفها نهائيا بنسبة 8.0% ومنه فمجموع النسب السلبية هي(- 23.9) : و عليه فإن:

5. المقاييس دقيقة لأنها في علاقة طردية إيجابية مع سهولة تكييفها في العمل بنسبة +76.1% positive simple pertinence

6. المقاييس غير دقيقة لأنها في علاقة عكسية سلبية مع سهولة تكييفها في العمل بنسبة -23.9% ومنه فإن الدقة الحقيقية للمقاييس هي :

A. دقة المقاييس الحقيقية في الإشارة ص3 هي: $(76.1) - (23.9) = +52.2\%$ True pertinence.

B. دقة المقياس الواحد هي: $(76.1) \div 23 = +3.30\%$ pertinence de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يتحصل على دقة بنسبة :

$$HR\ pertinence = \frac{76.1 \times 65}{464} = 10.66$$

²⁸ (أنظر الجدول رقم ص3 بالملاحق . ص731

D. تحليل الإعتماد على القدرات الشخصية:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 4 التي مفادها : في وظيفتي أعتمد على معارفي ومهاراتي الشخصية الدقيقة لإنجاز عملي⁽²⁹⁾. أن الموظف يركز على معيار الاعتماد على قدراته الشخصية من معارف ومهارات في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أنهم يعتمدون دائماً على معارفهم ومهاراتهم الشخصية بنسبة 47.0% .

و جاءت كذلك الفئة الثانية التي ترى أنها تعتمد أحيانا على قدراتها بنسبة 17.9% بالإضافة إلى الفئة الثالثة التي في مستوى عبارة تعتمد بنسبة 22.8%. و عليه فمجموع الإعتماد على المعارف و المهارات الشخصية تحت هذه الإشارة هي 89.7%. في المقابل كانت نسبة المحايدين 7.3% و هي تدخل ضمن النسبة السلبية. كما جاءت الفئة الرابعة التي ترى أنها تعتمد على قدراتها بعبارة قليل منها بنسبة 2.2% . أما الفئة الخامسة التي لا تستخدم قدراتها الشخصية تحت عبارة -لا- استخدمها بنسبة 1.1% و فئة سادسة تحت عبارة -لا- استخدمها كلها جاءت بنسبة 1.7% . ومنه فمجموع النسب السلبية هي (- 10.3) : وعليه فإن:

7. المورد البشري يعتمد على معارفه ومهارته الشخصية في العمل بنسبة +89.7% positive simple pertinence

8. المقاييس غير دقيقة لأنها في علاقة عكسية سلبية مع اعتمادها في العمل بنسبة (-10.3)%
ومنه فإن الدقة الحقيقية للمقاييس هي :

A. مدى الإعتماد على القدرات الشخصية الحقيقي في الإشارة ص4 هي: (89.7) - (-10.3) = +79.4% True pertinence.

B. مدى الاعتماد على القدرات الشخصية في المقياس الواحد هي: (89.7) ÷ 23 = +3.9% pertinence de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يعتمد على معارفه ومهارته الشخصية بنسبة :

$$HR\ pertinence = \frac{89.7 \times 65}{464} = 12.56$$

²⁹) أنظر الجدول رقم ص4 . بالملاحق . ص731

D. تحليل أصل المهارات :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص5 التي مفادها :مهاراتي في وظيفتي هي مهارات تدريب عليها خلال تكويني بالمعهد⁽³⁰⁾.

أن الموظف يركز على معيار اعتماده على التدريب على المهارات بالمعاهد و يستخدمها في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أنهم يعتمدون دائماً على هذه المهارات بنسبة 14.2% . و جاءت كذلك الفئة الثانية التي ترى أنها تعتمد بعبارة نعم بنسبة 41.6% .

و عليه فمجموع التدريب و الاعتماد على مهارات المعاهد تحت هذه الإشارة هي 55.8%. في المقابل كانت نسبة المحايدین 7.1% و هي تدخل ضمن النسبة السلبية. كما جاءت الفئة الرابعة التي ترى أنها تعتمد على مهارات المعاهد بعبارة " لا " بنسبة 31.9% . أما الفئة الخامسة التي لا تستخدم مهارات المعاهد في العمل تحت عبارة أبدا بنسبة 5.2% . ومنه فمجموع النسب السلبية هي (-44.2) : و عليه فإن:

9. تمكين المورد البشري استخدام مهارات المعاهد في العمل بنسبة +55.8% simple positive pertinence

10. عدم تمكين المورد البشري استخدام مهارات المعاهد في العمل بنسبة (-44.2) % . simple negative pertinence

ومنه فإن

A.دقة المهارات الحقيقية في الإشارة ص5 هو: 55.8 - (-44.2) = +11.6% True pertinence

مدى دقة المهارات في المقياس الواحد هي: (11.6) ÷ 23 = +0.50% pertinence de module

B. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يعتمد على المهارات بنسبة :

$$HR\ pertinence = \frac{11.6 \times 65}{464} = 1.62\%$$

³⁰ (أنظر الجدول رقم ص 5. بالملاحق . ص732

2. الجودة في بعد الدقة . مستوى 2 :

E. تحليل مدى استخدام المعارف والمهارات :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص19 التي مفادها: أنت موظف، لأداء عمالك هل تستخدم معارف و مهارات التي حصلتها من المعهد (31).

أن الموظف يركز على معيار استخدام معارف ومهارات المقاييس في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أنها تعتمد بعبارة نعم بنسبة 44.0% . و عليه فمجموع التدريب و الإعتماد على معارف و مهارات المقاييس تحت هذه الإشارة هي 44.0%. في المقابل كانت نسبة المحايدين 3.2% و هي تدخل ضمن النسبة السلبية. كما جاءت الفئة الثالثة التي ترى أنها تعتمد على معارف مهارات المقاييس في عبارة " لا " بنسبة 52.8% . ومنه فمجموع النسب السلبية هي (-3.2) + (-52.8) : وعليه فإن:

11. تمكين المورد البشري من استخدام معارف و مهارات المقاييس في العمل بنسبة +44.0% simple positive pertinence

12. عدم تمكين المورد البشري استخدام معارف و مهارات المقاييس في العمل بنسبة (-56) % . simple negative pertinence
ومنه فإن

A. دقة المعارف و المهارات للمقاييس الحقيقية في الإشارة ص19 هي: $(-56) - 44.0 = (-12)\%$ True pertinence

B. مدى دقة المعارف و المهارات في المقياس الواحد هي: $(-12) \div 23 = (-0.52)\%$ pertinence de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يستخدم معارف و مهارات المقاييس بنسبة :

$$HR \text{ pertinence} = \frac{(-12) \times 65}{464} = -1.68\%$$

³¹ (أنظر الجدول رقم ص19 . بالملاحق . ص733

F. تحليل مدى الدقة عند التطبيق :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص20 عندما تطبق في وظيفتك معارف و مهارات كسبتها من المعهد هل تراها واضحة (32). أن الموظف يركز على معيار الدقة عند التطبيق في عمله.
 إذ ترى الفئة الأولى تحت عبارة واضحة أن معارف ومهارات المقاييس عند تطبيقها في العمل أنها واضحة بنسبة 27.6% . و الفئة الثانية تحت عبارة مفصلة ترى أن المعارف و المقاييس مفصلة بنسبة 15.7% . و عليه فمجموع دقة التطبيق في معارف و مهارات المقاييس تحت هذه الإشارة هي 43.3%. في المقابل كانت نسبة المحايدين 6.7% و هي تدخل ضمن النسبة السلبية. كما جاءت الفئة الرابعة تحت عبارة عامة التي ترى أن معارف مهارات المقاييس عامة بنسبة 33.0% . و الفئة الخامسة تراها غامضة بنسبة 17.0% . و عليه فمجموع النسب السلبية هي (-6.7) + (-33.0) + (-17.0) بنسبة كلية هي (-56.7) : وعليه فإن :

13. تمكين المورد البشري من معارف و مهارات المقاييس لها خاصية دقة التطبيق في العمل بنسبة

$$\text{simple positive pertinence } \%43.3+$$

14. عدم تمكين المورد البشري من معارف و مهارات المقاييس لها خاصية دقة التطبيق في العمل بنسبة

$$\text{simple negative pertinence } \% (56.7 -)$$

ومنه فإن

A. دقة المعارف و المهارات للمقاييس الحقيقية في الإشارة ص19 هي: $43.3 - (56.7 -) = -$

$$\text{True pertinence } \%13.5.$$

B. مدى دقة التطبيق للمعارف و المهارات في المقياس الواحد هي: $(-13.5) \div 23 = -0.58\%$

pertinence de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يستخدم معارف و مهارات المقاييس بنسبة :

$$HR \text{ pertinence} = \frac{(-13.5) \times 65}{464} = -1.8\%$$

³² (أنظر الجدول رقم ص20 . بالملاحق . ص733)

G. تحليل نوع المادة الأكثر تطبيقية :

إذ تبين النتائج إشارة ص 21 التي مفادها: أيّ المواد التي طبقتها في وظيفتك⁽³³⁾ أن الموظف يركز على معيار سهولة التطبيق لنوع المادة في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أنها تطبق مواد فنية في العمل بنسبة 23.5%. و الفئة الثانية ترى أنها تطبق مواد إنسانية واجتماعية في العمل بنسبة 37.3 % . بينما تطبق الفئة الثالثة مواد علمية في عملها بنسبة 23.5 % .

و عليه فمجموع النسبة الإيجابية لخاصية التطبيقية في الثلاثة أصناف من المواد تحت هذه

$$n = \frac{(23.5+37.3+39.2)-100}{3} = -22.22\% \text{ بمعنى } 33.33\%$$

في المقابل. و عليه فمجموع النسبة السلبية هي $n = \frac{23.5-100}{3} = -22.22\%$ مع كل فئة. أي

$$(-25.5) + (-20.9) + (-20.26) \text{ بنسبة كلية هي } (-22.22) \text{ : وعليه فإن:}$$

15. تمكين المورد البشري من معارف و مهارات المواد لها خاصية التطبيقية في العمل بنسبة +33.33%
simple positive pertinence

16. عدم تمكين المورد البشري من معارف و مهارات المواد لها خاصية التطبيقية في العمل بنسبة
simple negative pertinence .% (-22.22)

ومنه فإن

A. وجود خاصية التطبيقية الحقيقية في أصناف المواد في الإشارة ص 19 هي: $33.33 - (-22.22) = 11.11\%$. True pertinence

B. مدى وجود خاصية التطبيقية في الصنف الواحد هي: $11.11 \div 3 = 3.70\%$ pertinence of kind modules

C. مدى وجود خاصية التطبيقية في المقياس الواحد هي: $11.11 \div 23 = 0.48\%$ pertinence of module

D. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يستخدم الخاصية التطبيقية للمواد بنسبة :

$$HR \text{ pertinence} = \frac{(11.11) \times 65}{464} = -1.55\%$$

³³ (أنظر الجدول رقم ص 21. بالملاحق. ص 733

A. تحليل تقديم الخدمة للشباب :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص22 التي مفادها: هل المواد التي طبقتها قدمت بها خدمة للشباب⁽³⁴⁾ . أن الموظف يركز على معيار ضرورة أن يقدم خدمة فعليه يحتاجها الشباب بتطبيق مقاييس التكوين في عمله.

إذ ترى الفئة الأولى أن المواد التي طبقتها في العمل قد قدمت عن طريقها خدمة للشباب تحت عبارة دائما بنسبة 34.7% . و الفئة الثانية ترى أنها قدمت خدمة للشباب في العمل تحت عبارة نعم بنسبة 41.8 % . بينما المحايدون كانوا بنسبة 6.7 % . أما الفئة الرابعة فإنها لم تقدم خدمة للشباب عند تطبيق المقاييس في عملها تحت عبارة لا بنسبة 2.6 % . أما الفئة الخامسة فإنها لم تقدم خدمة للشباب كذلك عند تطبيق المقاييس في عملها تحت عبارة لم تقدم نهائيا بنسبة 14.2 % .

و عليه فمجموع النسبة الإيجابية لخاصية التطبيقية للمقاييس بوجود تقديم خدمة للشباب عن طريقها فعليا تتناسب و حاجاتهم تحت هذه الإشارة هي :

$$n = \frac{(34.7+41.8)-100}{2} = -11.75\% \text{ بمعنى } 76.5\%$$

$$\text{في المقابل فإن مجموع النسبة السلبية هي } n = \frac{(-6.7)+(-2.6)+(-14.2)-100}{3} = -25.5\%$$

وعليه فإن:

17. تمكين المورد البشري من تقديم خدمة فعليه للشباب بناء على الخاصية التطبيقية للمقاييس في

العمل بنسبة +11.75% simple positive pertinence

18. عدم تمكين المورد البشري من تقديم خدمة فعليه للشباب بناء على الخاصية التطبيقية

للمقاييس في العمل بنسبة (-25.5%) . simple negative pertinence ومنه فإن :

A. وجود خدمة فعليه للشباب بناء على الخاصية التطبيقية في الإشارة ص22 هي: 11.75 - (-25.5) =

(11.49-) True pertinence .

B. مدى وجود خدمة فعليه للشباب بناء على الخاصية التطبيقية في المقياس الواحد هي:

$$\text{pertinence of module } \% (0.49-) = 23 \div (11.49-)$$

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يقدم خدمة للشباب بناء على الخاصية التطبيقية بنسبة :

$$HR \text{ pertinence} = \frac{(11.75) \times 65}{464} = -1.64\%$$

³⁴ (أنظر الجدول رقم ص22 بالملاحق . ص733

B. تحليل القدرة الشخصية على التأطير :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص23 التي مفادها : هل تعتمد على قدراتك الشخصية في التأطير البيداغوجي للشباب⁽³⁵⁾ . أن الموظف يركز على معيار الاعتماد على قدراته الشخصية في التأطير البيداغوجي ضرورة ليقدم خدمة فعليه يحتاجها المشاركون في عمله. و لا يعتمد على مقاييس التكوين.

إذ ترى الفئة الأولى أنها تعتمد على قدراتها الشخصية في التأطير البيداغوجي تحت عبارة نعم بنسبة 90.9% و الفئة الثانية هي المحايدون كانوا بنسبة 6.3%. أما الفئة الثالثة فإنها لا تعتمد على قدراتها الشخصية في التأطير البيداغوجي في عملها تحت عبارة لا بنسبة 2.8 % . و عليه فمجموع النسبة الإيجابية لتطبيقية المقاييس بناء على إشارة الاعتماد على القدرات الشخصية في التأطير البيداغوجي تحت هذه الإشارة هي: 90.9% قدرة شخصية 90.9% = 100 - (-2.8) + (-6.3) = n في المقابل فإن مجموع النسبة السلبية و اعتماد على المقاييس هي:

$$n = 9.1\% = 100 - (90.9) \text{ مع كل فئة. وعليه فإن:}$$

19. تمكين المورد البشري من اعتماد على المقاييس في التأطير البيداغوجي بناء على الخاصية

التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة +9.1% simple positive pertinence

20. تمكين المورد البشري من اعتماد على القدرة الشخصية في التأطير البيداغوجي بناء على

الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة +90.9% simple positive pertinence

21. عدم تمكين المورد البشري من الاعتماد على المقاييس في التأطير البيداغوجي بناء على

الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة (-90.9%). simple negative pertinence

ومنه فإن

A. وجود تأطير بيداغوجي فعلي بناء على الخاصية التطبيقية في الإشارة ص23 هي: 9.1 -

$$(90.9) = (-81.8\%) \div 2 = 40.9+ \text{ قدرة شخصية ومقاييس True pertinence.}$$

B. مدى وجود تأطير بيداغوجي فعلي بناء على الخاصية التطبيقية في المقياس الواحد هي:

$$\text{pertinence of module } \% 1.77 = 23 \div (40.9)$$

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يقدم تأطير بيداغوجي فعلي بناء على

$$\text{الخاصية التطبيقية و القدرة الشخصية بنسبة : } HR \text{ pertinence} = \frac{(40.9) \times 65}{464} = 5.72\%$$

³⁵) أنظر الجدول رقم ص23 بالملاحق . ص734

C. تحليل دقة المعلومة و المهارة :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص24 معارف التكوين و المهارات دقيقة إذا طبقتها في مؤسسات الشباب⁽³⁶⁾. أن الموظف يركز على معيار دقة المهارة و المعلومة لمقاييس التكوين عند تطبيقها في النقطة أو الدور التفصيلي الذي يؤديه في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أن المهارة و المعلومة دقيقة تحت عبارة - نعم- بنسبة 22.8%.

و الفئة الثانية هي المحايدون كانوا بنسبة 8.8%. أما الفئة الثالثة فإنها ترى أن المهارة و المعلومة غير دقيقة تحت عبارة - لا- بنسبة 68.3% .

و عليه فمجموع النسبة الإيجابية لتطبيقية مقاييس التكوين بناء على إشارة تطبيق المعلومة و المهارة في مؤسسة الشباب هي: 22.8% . بمعنى $n = \frac{(22.8)}{2} = 11.4\%$ أي 11.4 للمهارة و 11.4 للمعلومة.

في المقابل فإن مجموع النسبة السلبية هي 77.1% و لكليهما $n = \frac{(-8.8)+(-68.3)}{2} = (-38.55)\%$. بمعنى للمهارة 38.55% و للمعلومة 38.55% . وعليه فإن:

22. تمكين المورد البشري من معلومة ومهارة دقيقتان بناء على الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة +22.8% simple positive pertinence

23. عدم تمكين المورد البشري من معلومة ومهارة دقيقتان بناء على الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة (-77.1%) . simple negative pertinence .
ومنه فإن:

A. وجود معلومة ومهارة دقيقتان بناء على الخاصية التطبيقية في الإشارة ص24 هي:
 $(-28.8) - (-77.1) = (-48.3)\%$ True pertinence .

B. مدى وجود معلومة ومهارة دقيقتان بناء على الخاصية التطبيقية في المقياس الواحد هي:
 $(-48.3) \div (-2.1) = 23$ pertinence of module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة يستفيد من معلومة ومهارة دقيقتان بناء على الخاصية التطبيقية بنسبة : $HR\ pertinence = \frac{(28.8) \times 65}{464} = (-3.97)\%$

³⁶) أنظر الجدول رقم ص24 بالملاحق . ص734

2. الجودة في بعد حديثة . مستوى أول :

A. تحليل حداثة محتوى مقاييس التكوين:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص6 التي مفادها : محتوى مقاييس التكوين تعتبر حديثة في إطار عملي⁽³⁷⁾. أن الموظف يركز على معيار حداثة محتوى المقياس بعد استخدامه في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أن محتوى المقاييس متطور بنسبة 5.2% . و أعتبرت الفئة الثانية أن المحتويات حديثة بنسبة 27.6%. في المقابل كانت نسبة المحايدون 11.2% . كما جاءت الفئة الرابعة التي ترى أن محتويات المقاييس تقليدية بنسبة 37.7% . أما الفئة الخامسة فتعتبر محتويات المقاييس متخلفة بنسبة 18.3% : وعليه فإن:

24. تمكين المورد البشري بمحتويات مقاييس حديثة في العمل بنسبة +32.8% simple positive newness

25. عدم تمكين المورد البشري بمحتويات مقاييس حديثة في العمل بنسبة (- 67.2) % simple negative newness

ومنه فإن

A. حداثة المحتويات الحقيقية في الإشارة ص6 هو: (32.8) – (- 67.2) = %29.4 true newness

B. مدى حداثة المحتويات في المقياس الواحد هي: (-29.4) ÷ 23 = % 1.27- + nouveauté de module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص6 يعتمد على محتويات مقاييس حديثة بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{(-29.4) \times 65}{464} = (0.38-)\%$$

B. تحليل حداثة المعلومات المكتسبة:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص7 التي مفادها : اكتسبت معلومات حديثة من مقاييس التكوين خلال دراستي⁽³⁸⁾. أن الموظف يركز على معيار حداثة المعلومة في مقاييس التكوين عند الاكتساب . إذ ترى الفئة الأولى أن المعلومة حديثة تحت عبارة - نعم- بنسبة 55.2%. و الفئة الثانية هي المحايدون كانوا بنسبة 18.8%. أما الفئة الثالثة فإنها ترى أن و المعلومة غير حديثة تحت عبارة - لا- بنسبة 26.1% .

³⁷ (أنظر الجدول رقم ص6 بالملاحق . ص735

³⁸ (أنظر الجدول رقم ص7 بالملاحق . ص735

و عليه فمجموع النسبة الإيجابية البسيطة لمقاييس التكوين بناء على إشارة حداثة المعلومة في المقاييس هي: 55.2% .

في المقابل فإن مجموع النسبة السلبية هي 44.9% و لكليهما $n = ((-18.8) + (-26.1)) = -44.9\%$ وعليه فإن:

26. تمكين المورد البشري من معلومة حديثة بناء على الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة 55.2% simple positive newness

27. عدم تمكين المورد البشري من معلومة حديثة بناء على الخاصية التطبيقية للمقاييس في العمل بنسبة (-) 44.9% simple negative newness
ومنه فإن:

A. وجود معلومة حديثة بناء على الخاصية التطبيقية في الإشارة ص 7 هي: $(55.2) - (44.9) = 10.3\%$ true newness

B. مدى وجود معلومة حديثة بناء على الخاصية التطبيقية في المقياس الواحد هي: $(10.3) \div 23 = 0.44\%$ nouveauté par module

C. تمكين الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة بالاستفادة من معلومة حديثة أو جديدة بناء على

$$HR\ nouveauté = \frac{(10.3) \times 65}{464} = -1.44\%$$

الخاصية التطبيقية بنسبة :

C. تحليل تطبيقية المعلومات في الوظيفة:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 8 التي مفادها : استخدم معلومات حديثة في وظيفتي اكتسبتها من مقاييس التكوين خلال دراستي⁽³⁹⁾ . أن الموظف يركز على معيار استخدام معلومات حديثة في عمله. إذ ترى الفئة الأولى أن تعتمد دائماً على معلومات حديثة اكتسبوها من المقاييس بنسبة 47.0% . و أعتبرت الفئة الثانية أن تعتمد أحياناً بنسبة 17.9% . و الفئة الثالثة تعتمد بنسبة 22.8% . في المقابل كانت نسبة المحايدین 7.3% .

³⁹ (أنظر الجدول رقم ص 8 بالملاحق. ص 735

كما جاءت الفئة الخامسة أنها تعتمد على قليل منها بنسبة 2.2% . أما الفئة السادسة فتعتبر فلا تستخدمها بنسبة 1.1 % و الفئة السابعة لا تستخدمها كلية بنسبة 1.7% : وعليه فإن:

28. المورد البشري يستخدم معلومات حديثة في العمل بنسبة +87.7% simple positive newness

29. المورد البشري لا يستخدم معلومات حديثة في العمل بنسبة (- 5) % . simple negative newness
ومنه فإن

A. حداثة المعلومات الحقيقية في الإشارة ص 8 هو : $\frac{(87.7)-(-5)}{3}$ = true newness %27.56

A. مدى حداثة المعلومات في المقياس الواحد هي: (27.56) ÷ 23 = + 1.19 % nouveauté par module

B. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص 8 يعتمد على معلومات حديثة بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{(27.56) \times 65}{464} = (0.35)\%$$

C. تحليل حداثة المعارف و حاجات العمل:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 9 التي مفادها : عمليا أستطيع أن أكيف المعارف الحديثة التي تعلمتها من التكوين مع حاجاتي في العمل⁽⁴⁰⁾ . أن الموظف يركز على معيار تكييف المعلومات الحديثة مع حاجاته في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أنها تستطيع تكييف المعلومات الحديثة التي اكتسبها من المقاييس بنسبة 31.7% .

و أعتبرت الفئة الثانية أنها تكييف بنسبة 42.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 4.5% . كما جاءت الفئة الرابعة أنها لا تكييف بنسبة 18.3% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أنها لا تستطيع التكييف بنسبة 2.8% : وعليه فإن:

30. المورد البشري يكيف المعلومات الحديثة مع حاجاته في العمل بنسبة +74.4%

31. المورد البشري لا يكيف المعلومات الحديثة مع حاجاته في العمل بنسبة 25.6% .

⁴⁰ (أنظر الجدول رقم ص 9 بالملاحق . ص 736

ومنه فإن

B. تكييف المعلومات الحقيقية في الإشارة ص 9 هو : $\frac{(74.4)-(-25.6)}{2}$ True newness %24.4 =
 A. مدى تكييف المعلومات في المقياس الواحد هي: $(24.4) \div 23 = 1.06\%$
 newness in module

B. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص 9 يعتمد على تكييف معلومات حديثة بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{(24.4) \times 65}{464} = (3.41)\%$$

E. تحليل العمل بالمعارف الشخصية:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 10 التي مفادها : إبداعي في عملي ، يعتمد على معارفي الشخصية الجديدة⁽⁴¹⁾ . أن الموظف يركز على معيار الإبداع في العمل بالمعارف الشخصية في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أنها تبتدع في العمل بمعارفها الشخصية دائما بنسبة 36.2% .

و أعتبرت الفئة الثانية أنها تبتدع بنسبة 55.8% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 3.7% . كما جاءت الفئة الرابعة أنها لا تبتدع في العمل باستخدام معارفها الشخصية بنسبة 3.4% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أنها لا تبتدع أبدا بنسبة 0.98% : وعليه فإن:

32. المورد البشري يبتدع بمعارفه الشخصية في العمل بنسبة +92%

33. المورد البشري لا يبتدع بمعارفه الشخصية في العمل بنسبة (-)8% .

ومنه فإن

C. الإبداع في العمل بالمعارف الشخصية الحقيقية في الإشارة ص 9 هو : $\frac{(92)-(-8)}{2}$ true %42 =
 newness

D. مدى الإبداع في العمل بالمعارف الشخصية في المقياس الواحد هي: $(42) \div 23 = 1.826\%$
 newness in module % 18.26

E. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص 9 يعتمد على الإبداع في العمل بالمعارف الشخصية

$$HR\ nouveauté = \frac{(42) \times 65}{464} = (5.88)\% \text{ : بنسبة}$$

⁴¹ أنظر الجدول رقم ص 10 بالملاحق. ص 736

2. الجودة في بعد حديثة. المستوى 2 :

A. تحليل معارف ومهارات التكوين:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص25 التي مفادها : هل المعارف و المهارات التي تدرت عليها في المعهد حديثة(42) . أن الموظف يركز على معيار حداثة المعارف و المهارات في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أنها تدرت معارف و مهارات حديثة بالمعاهد بنسبة 30.4%. في المقابل كانت نسبة المحايدين 17.0% و أعتبرت الفئة الثالثة أنها تدرت على معارف و مهارات قديمة بنسبة 52.6% . وعليه فإن:

34. المورد البشري تدرت على معارف ومهارات حديثة بنسبة +30.4%

35. المورد البشري لم يتدرت على معارف ومهارات حديثة بنسبة (-59.6)% .

ومنه فإن

A. حداثة المعارف والمهارات الحقيقية في الإشارة ص25 هو : $\frac{(30.4)-(-59.6)}{2}$ = (-14.6)% true

.newness

B. مدى التدرت على معارف و مهارات حديثة في المقياس الواحد هي: (-29.2) ÷ 23 =

(-1.26)% newness in module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص25 يعتمد على تدرت حديث بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{(30.4) \times 65}{464} = (4.25)\%$$

⁴² (أنظر الجدول رقم ص25 بالملاحق . ص737

B. تحليل مدى استخدام الخبرة الوظيفية في العمل:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص26 التي مفادها : استخدم خبرتي المهنية في مؤسسة الشباب بدلا من معارف و مهارات المعاهد⁽⁴³⁾ . أن الموظف يركز على معيار استخدام الخبرة المهنية الفردية في العمل بدلا عن معارف و مهارات المقاييس . إذ ترى الفئة الأولى أنها تستخدم خبرتها المهنية بنسبة 73.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 13.1% . كما جاءت الفئة الثالثة أنها لا تستخدم خبرتها المهنية بنسبة 13.1% . وعليه فإن:

36. المورد البشري يستخدم الخبرة المهنية في العمل بنسبة +73.7%

37. المورد البشري لا يستخدم الخبرة المهنية في العمل بنسبة (-26.2)% .

ومنه فإن

A. استخدام الخبرة المهنية الحقيقية في الإشارة ص26 هو : $(73.7) - (-26.2) = 47.5\%$ true newness

B. مدى استخدام الخبرة المهنية في العمل مقارنة بالمقياس الواحد هي: $(47.5) \div 23 = +$

Newness in comparison with module % 2.06

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص26 يستخدم الخبرة المهنية الفردية في العمل بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{47.5 \times 65}{464} = (6.65)\%$$

⁴³ (أنظر الجدول رقم ص26 بالملاحق. ص737

C. تحليل إنجاز العمل :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص27 التي مفادها: معارف شهاداتي المتحصل عليها من خارج المعهد هي التي أنجز بها عملي⁽⁴⁴⁾. أن الموظف يركز على معيار إنجاز العمل بشهادات من خارج المعاهد . إذ ترى الفئة الأولى أنها تحصلت على شهادات من خارج المعاهد و تستخدمها لانجاز أعمالهم بنسبة 59.9% .
في المقابل كانت نسبة المحايدين 11.0% و أكدت الفئة الثالثة بلا بنسبة 29.1%.
أي أنها تستخدم معارف و مهارات المعاهد. و عليه فإن:

38. المورد البشري ينجز العمل بشهادات من خارج المعاهد بنسبة +59.9%

39. المورد البشري لا ينجز العمل بشهادات من خارج المعاهد بنسبة (-40.1)% .

ومنه فإن

A. إنجاز العمل بشهادات من خارج المعاهد الحقيقية في الإشارة ص27 هو : (-40.1) – (59.9) =

19.8% true newness .

B. مدى إنجاز العمل بشهادات من خارج المعاهد في المقياس الواحد هي: (59.9) ÷ 23 =

+ 2.60% Newness in comparison with module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص27 ينجز العمل بشهادات من خارج المعاهد بنسبة :

$$HR\ nouveauté = \frac{(59.9) \times 65}{464} = (8.39)\%$$

⁴⁴ (أنظر الجدول رقم ص27 بالملاحق. ص737

D. تحليل حداثة الرسكلة العلمية:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 28 . التي مفادها: الرسكلة التي أجريتها بالمعهد تضمنت معلومات حديثة⁽⁴⁵⁾ . أن الموظف يركز على معيار حداثة الرسكلة . إذ ترى الفئة الأولى أنها حسنت مستواها بدورات تكوينية حديثة بالمعاهد بنسبة 38.4% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 24.8% و أعتبرت الفئة الثالثة أنها لم يتلقوا أية تكوينات لتحسين المستوى حديثة بنسبة 36.6% . وعليه فإن:

40. تمكين المورد البشري. ترسكل بدورات تكوينية حديثة بنسبة +38.6%

41. لا تمكين المورد البشري. لم يترسكل بدورات تكوينية حديثة بنسبة (-61.4) %.

ومنه فإن

A. دورات تكوينية حديثة الحقيقية في الإشارة ص 28 هي: $(-61.4) - (38.6) = (-22.8) \%$ true

.Newness

B. مدى الترسل بدورات تكوينية حديثة في المقياس الواحد هي: $(38.6) \div 23 = 1.67 \%$

Newness in comparison with module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص 28 يعتمد في العمل على معارف دورات تكوينية حديثة

$$\text{HR nouveauté} = \frac{(38.6) \times 65}{464} = (5.40) \%$$

بنسبة :

⁴⁵ (أنظر الجدول رقم ص 28 بالملاحق. ص 737

E. تحليل حداثة التربصات العلمية الميدانية:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص29 التي مفادها : التربصات الميدانية خلال التكوين بالمعهد ساهمت في زيادة مهاراتي⁽⁴⁶⁾ . أن الموظف يركز على معيار زيادة مستوى المهارات بالتربصات الميدانية. إذ ترى الفئة الأولى أن التربصات الميدانية الحديثة بالمعاهد ساهمت في زيادة مستوى المهارات لدى الموظف لدى الفئة الأولى بنسبة 64.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 12.1% و أعتبرت الفئة الثالثة أن التربصات الميدانية لم تساهم في تحسين مستوى مهاراتهم بنسبة 23.3% . وعليه فإن:

42. التربصات الميدانية مكنت المورد البشري ساهمت في رفع مستوى مهاراته في العمل بنسبة
64.7%+

43. التربصات الميدانية لم تمكن المورد البشري من رفع مستوى مهاراته في العمل بنسبة
(-35.4) %

ومنه فإن

A. التمكين بالتربصات الميدانية في الإشارة ص29 هو : $(-35.4) - (64.7) = \text{true } 29.3\%$
Newness

B. مدى التمكين بالتربص الميداني في المقياس الواحد هي: $(29.3) \div 23 = 1.27\%$
Newness
in module

C. الفرد الواحد من المورد البشري تحت الإشارة ص29 يعتمد التمكين التربصات الميدانية في العمل بنسبة

$$HR \text{ nouveauté} = \frac{(64.7) \times 65}{464} = (9.06)\%$$

⁴⁶ (أنظر الجدول رقم ص29 بالملاحق. ص738

1. الجودة في بعد الفعالية . مستوى أول:

A. تحليل فعالية المعارف بالوظيفة :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص11 التي مفادها : معارف التكوين فعالة ، إذ سمحت لي بتأدية وظيفتي دون ضعف⁽⁴⁷⁾ . أن الموظف يركز على معيار الفعالية في تأدية العمل . إذ ترى الفئة الأولى أن معارف التكوين سمحت لها كلية بتأدية وظيفتها بنسبة 6.6% . و أعتبرت الفئة الثانية أنها سمحت لها بنسبة 64.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدتين 6.7% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أنها لم تسمح لها بنسبة 13.6% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أنها لم تسمح لها كلية بنسبة 8.4% : وعليه فإن:

44. المورد البشري يؤدي عمله بوظيفته بفعالية بمعارف المقاييس بنسبة +71.4%

45. المورد البشري لا يؤدي عمله بوظيفته بفعالية بمعارف المقاييس بنسبة (-28.6)% .

ومنه فإن

A. فعالية الأداء الحقيقية في الإشارة هو : $(-28.6) - (71.4) = \text{true efficacy } 42.8\%$

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي : $(42.8) \div 23 = 1.86 + \text{efficacy of module } 1.86\%$

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficacy} = \frac{(42.8) \times 65}{464} = 5.99\%$

⁴⁷ (أنظر الجدول رقم ص11 بالملاحق . ص739)

B. تحليل التحكم في العمل بالمهارات:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص12 التي مفادها : مهارات التكوين جعلتني أتحكم في عملي⁽⁴⁸⁾ . أن الموظف يركز على معيار التحكم في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أن مهارات التكوين مكنته من التحكم جيدا في العمل بنسبة 21.1% . و أعتبرت الفئة الثانية أنها مكنتها من التحكم في العمل بنسبة 48.3% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 9.7% .
كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أنها مهارات التكوين لم تمكنها من التحكم في العمل بنسبة 16.6% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أن المهارات لم تمكنها من التحكم جيدا في العمل بنسبة 4.3% : وعليه فإن:

46. المورد البشري يتحكم في عمله باستخدام مهارات المقاييس في العمل بنسبة +69.4%

المورد البشري لا يتحكم في عمله باستخدام مهارات المقاييس في العمل بنسبة (-30.6) % . وعليه فإن:

47. المورد البشري يتحكم في عمله بنسبة +69.4%

48. المورد البشري لا يتحكم بنسبة (-30.6) % .

ومنه فإن

A. الفعالية الحقيقية للتحكم في الإشارة ص12 هو : $(-30.6) - (69.4) = \text{true efficacy } \%38.8$

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي : $(30.6) \div 23 = \%1.33$ efficacy of module

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\%5.43 = \frac{(38.8) \times 65}{464}$ HR efficacy

⁴⁸ (أنظر الجدول رقم ص12 بالملاحق . ص739)

D. تحليل إنجاز واجبات العمل:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص13 التي مفادها : معارف التكوين التي تلقيتها أنجز بها واجباتي أثناء العمل⁽⁴⁹⁾. أن الموظف يركز على معيار إنجاز الواجبات في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أن معارف التكوين مكنته من إنجاز واجباته جيدا في العمل بنسبة 12.7% . و أعتبرت الفئة الثانية أنها مكنتها إنجاز واجباتها في العمل تحت عبارة نعم بنسبة 59.5% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 9.5% كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن معارف التكوين لم تمكنها من إنجاز واجباتها في العمل تحت عبارة لا بنسبة 12.7% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أن المعارف لم تمكنها من إنجاز واجباتها في العمل بتاتا بنسبة 5.6% : وعليه فإن:

49. المورد البشري ينجز واجباته في العمل بمعارف المقاييس بنسبة +72.2%

50. المورد البشري لا ينجز واجباته في العمل بمعارف المقاييس بنسبة (-27.8) %.

ومنه فإن

A. فعالية الإنجاز الحقيقية في الإشارة ص13 هي : $(72.2) - (-27.8) = \text{true efficacy } 44.4\%$

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي : $(44.4) \div 23 = \text{efficacy de module } 1.93\%$

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري في الإنجاز بنسبة : $\text{HR efficacy} = \frac{(44.4) \times 65}{464} = 6.21\%$

⁴⁹ (أنظر الجدول رقم ص13 بالملاحق . ص739

E. تحليل إنجاز العمل بالقدرات الشخصية :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص14 التي مفادها : أنجز عملي باستخدام معارفي ومهاراتي الشخصية⁽⁵⁰⁾ . أن الموظف يركز على معيار إنجاز العمل. إذ ترى الفئة الأولى أنها تستخدم معارف ومهاراتها الشخصية لإنجاز عملها تحت عبارة نعم بنسبة 83.4% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 10.3% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أنها لا تستخدم معارف ومهاراتها الشخصية لإنجاز عملها تحت عبارة لا بنسبة 6.3%. وعليه فإن:

51. المورد البشري ينجز عمله بمعارفه ومهاراته الشخصية بنسبة +83.4%

52. المورد البشري لا ينجز عمله بمعارفه ومهاراته الشخصية بنسبة (-16.6)% .

ومنه فإن

A. الفعالية الحقيقية لانجاز عمل بمعارف ومهارات شخصية في الإشارة ص14 هو : $\frac{(83.4)-(-16.6)}{2}$

$$= \text{true efficacy } \%66.8$$

B. مدى فعالية الإنجاز بمعارف ومهارات شخصية في المقياس الواحد هي: $(66.8) \div 23 = +$
efficacy of module % 2.90

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري الذي ينجز عمله بمعارفه ومهاراته الشخصية بنسبة :

$$HR \text{ efficacy} = \frac{(66.8) \times 65}{464} = (9.32)\%$$

⁵⁰ (أنظر الجدول رقم ص14 بالملاحق. ص739

2. الجودة في بعد فعالية: مستوى 2:

A. تحليل فعالية المعارف و المهارات في لعمل:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص30 التي مفادها : هل وجدت معارف و مهارات مقاييس التكوين لها فعالية على عملك في مؤسسة الشباب⁽⁵¹⁾ . أن الموظف يركز على معيار فعالية الإنجاز بمهارات ومعارف المقاييس في العمل. إذ تؤكد الفئة الأولى بنعم على أنها تستخدم معارف ومهارات المقاييس لإنجاز عملها بمؤسسة الشباب بنسبة 52.2% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 7.1% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أنها لا تستخدم معارف ومهارات المقاييس لإنجاز عملها بمؤسسة الشباب تحت عبارة لا بنسبة 40.7%. وعليه فإن:

53. المورد البشري ينجز عمله بمعارف ومهارات المقاييس بمؤسسة الشباب بنسبة +52.2%

54. المورد البشري لا ينجز عمله بمعارف ومهارات المقاييس بمؤسسة بنسبة (-47.8)% .

وعليه فإن :

A. الفعالية الحقيقية للإنجاز بالمقاييس في الإشارة ص30 هو : $(-47.8) - (52.8) = \text{true } 5\%$ efficacy

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي: $(5) \div 23 = 0.21 + \text{efficacy of module } \%$

C. فعالية الإنجاز لدى الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficacy} = \frac{(5) \times 65}{464} = (0.70)\%$

⁵¹ (أنظر الجدول رقم ص30 بالملاحق. ص740

B. تحليل فعالية المعارف و المهارات في الوظيفة

إذ تبين النتائج في الإشارة ص31 التي مفادها : ما فعالية معارف و مهارات التكوين التي تلقيتها في المعهد عندما تستخدمهما في وظيفتك⁽⁵²⁾ .

أن الموظف يركز على معيار الاستخدام في الوظيفة . إذ ترى الفئة الأولى أن معارف التكوين فعالة جدا في الوظيفة بنسبة 8.6% . و أعتبرت الفئة الثانية أنها فعالة بنسبة 47.8% .

في المقابل كانت نسبة المحايدین 5.2% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن معارف التكوين ضعيفة في الوظيفة بنسبة 20.7% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أن المعارف ضعيفة جدا في الوظيفة بنسبة 17.7% : وعليه فإن:

55. المورد البشري يستخدم في عمله معارف و مهارات المقاييس في العمل بنسبة +56.4%

56. المورد البشري لا يستخدم في عمله معارف مهارات المقاييس في العمل بنسبة (-43.6)% . وعليه

فإن:

A. الفعالية الحقيقية للتحكم في الإشارة ص31 هي : $(-43.6) - (56.4) = \text{true efficacy } 12.8\%$

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي : $(12.8) \div 23 = 055\%$ efficacy of module

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficacy} = \frac{(12.8) \times 65}{464} = (1.79)\%$

⁵² (أنظر الجدول رقم ص31 بالملاحق . ص740

C. تحليل فعالية الرسكلة و التحكم الوظيفي:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص32 التي مفادها : الرسكلة التي أجريتها بالمعهد مكننتي من التحكم في وظيفتي⁽⁵³⁾ . أن الموظف يركز على معيار فعالية الرسكلة و ربطها بالتمكين في التحكم بأدوار وظيفته. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن الرسكلة مكننتها من التحكم في الوظيفة بمؤسسة الشباب بنسبة 40.5% .

في المقابل كانت نسبة المحايدين 35.8% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن الرسكلة لم تمكنها من التحكم في الوظيفة بمؤسسة الشباب بنسبة 23.7%. وعليه فإن:

57. المورد البشري يتحكم في وظيفته بفعالية الرسكلة بنسبة +40.5%

58. المورد البشري لا يتحكم في وظيفته بفعالية الرسكلة بنسبة (-59.5) % . وعليه فإن:

A. فعالية الرسكلة و التحكم الحقيقية في الإشارة ص12 هو : $(-59.5) - (40.5) = (19-) \% \text{ true}$

.efficacy

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي: $(-19) \div 23 = (-0.82) \% \text{ efficacy in module}$

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $HR \text{ efficacy} = \frac{(-19) \times 65}{464} = (-2.66) \%$

⁵³ (أنظر الجدول رقم ص32 بالملاحق . ص740

D. تحليل فعالية التريص الميداني و التحكم الوظيفي:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص33 التي مفادها : التريصات الميدانية خلال التكوين بالمعهد ساهمت في تحكمي بوظيفتي⁽⁵⁴⁾ . أن الموظف يركز على معيار فعالية التريص الميداني و ربطه بتمكينه من التحكم بوظيفته. إذ تؤكد الفئة الأولى على أن التريص الميداني مكنتها من التحكم في الوظيفة بمؤسسة الشباب بنسبة 64.9% .

في المقابل كانت نسبة المحايدين 11.4% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أن التريص الميداني لم يمكنها من التحكم في الوظيفة بمؤسسة الشباب بنسبة 23.7% . وعليه فإن:

59. التريص الميداني فعال للتحكم في العمل بنسبة +64.9%

60. التريص الميداني فعال للتحكم في العمل بنسبة (-35.1) % . وعليه فإن:

A. الفعالية الحقيقية للتحكم في الإشارة ص12 هو : $64.4 - (-35.1) = 99.5$ true efficacy %29.3 =

B. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي: $(29.3) \div 23 = 1.27$ efficacy in module %

C. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $HR\ efficacy = \frac{(29.3) \times 65}{464} = (4.10)\%$

⁵⁴ (أنظر الجدول رقم ص33 بالملاحق . ص741

E. تحليل فعالية توافق المضمون مع الوظيفة:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص34 التي مفادها: مضمون مقاييس التكوين يتوافق مباشرة بمتطلبات وظيفتك في مؤسسة الشباب⁽⁵⁵⁾. أن الموظف يركز على معيار توافق المضمون مع متطلبات الوظيفة . إذ ترى الفئة الأولى أن مضمون المقاييس يتوافق جدا مع الوظيفة بنسبة 11.6% . و أعتبرت الفئة الثانية أنه مرتبط بنسبة 50.2% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 10.6% .

كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن مضمون المقاييس ليس متوافق مع متطلبات الوظيفة بنسبة 11.2% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أن المضمون بعيد جدا عن متطلبات الوظيفة بنسبة 16.4% : وعليه فإن:

61. المورد البشري يعتمد على مضمون فعال يتوافق مع عمله بنسبة +61.8% .

62. المضمون غير فعال مع عمل المورد البشري بنسبة (-38.2) % . وعليه فإن:

B. الفعالية الحقيقية للتحكم في الإشارة ص12 هو : $(61.8) - (-38.2) = \text{true efficacy } 23.6\%$.

C. مدى الفعالية في المقياس الواحد هي: $(23.6) \div 23 = \text{efficacy in module } 1.02\%$ +

D. فعالية الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficacy} = \frac{(23.6) \times 65}{464} = (3.30)\%$

⁵⁵ (أنظر الجدول رقم ص34 بالملاحق . ص741

2. الجودة في بعد النجاعة: مستوى أول :

A. تحليل نجاعة توافق التكوين مع حاجات المريبي:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص15 التي مفادها : التكوين الذي تلقته يلاءم حاجاتك أثناء العمل⁽⁵⁶⁾ . أن الموظف يركز على معيار الملاءمة مع حاجاته في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أن التكوين يلائم جدا حاجات المريبي في العمل بنسبة 11.2% . و أعتبرت الفئة الثانية أنه يلائم حاجات المريبي في العمل بنسبة 48.9% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 8.2% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أنه لا يلائم حاجات المريبي في العمل بنسبة 24.4% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أنه لا يلائم جدا حاجات المريبي في العمل بنسبة 7.3% : وعليه فإن:

63. التكوين يلائم حاجات المورد البشري في العمل بنسبة +60.1%

64. التكوين لا يلائم حاجات المورد البشري في العمل بنسبة (-39.3) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية للتحكم في الإشارة ص15 هو $(-39.3) - (61.1) = \text{true efficiency } 22\%$

B. مدى النجاعة في المقياس الواحد هي: $(22) \div 23 = 0.95 + \text{efficiency in module } 95\%$

C. نجاعة الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficiency} = \frac{(22) \times 65}{464} = 3.08\%$

⁵⁶) أنظر الجدول رقم ص15 بالملاحق . ص742

B. تحليل نجاعة التطبيقية في المنصب الأصلي:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص16 التي مفادها: إلى أي مدى طبقت معارف و مهارات التكوين في منصب عملك (57) . أن الموظف يركز على معيار التطبيق في المنصب الأصلي . إذ ترى الفئة الأولى أنها طبقت جدا معارف ومهارات التكوين في العمل بنسبة 12.1% .

و أعتبرت الفئة الثانية أنها طبقت معارف ومهارات التكوين في العمل بنسبة 51.9% . في المقابل كانت نسبة المحايدین 11.2% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أنها لم تستطع تطبيق مهارات ومعارف التكوين في العمل بنسبة 20.5% . أما الفئة الخامسة لم تستطع تطبيق بناتا المهارات و المعارف في العمل بنسبة 4.3% : وعليه فإن:

65. المورد البشري يطبق المهارات و المعارف في العمل بنسبة +64%

66. المورد البشري لا يطبق المهارات و المعارف في العمل بنسبة (-36) % . ومنه فإن

B. النجاعة الحقيقية للتطبيق في الإشارة ص16 هو $(-36) - (64) = \text{true efficiency } 28\%$

C. مدى النجاعة في المقياس الواحد هي: $(28) \div 23 = 1.21 + = \text{efficiency in module}$

D. نجاعة الفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficiency} = \frac{(28) \times 65}{464} = (3.92)\%$

⁵⁷ (أنظر الجدول رقم ص16 بالملاحق . ص742

C. تحليل نجاعة الفوائد في المنصب الأصلي:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص17 التي مفادها: تجد فوائد في المقاييس التي تكونت فيها أثناء العمل⁽⁵⁸⁾ . أن الموظف يركز على معيار الإفادة . إذ ترى الفئة الأولى معارف ومهارات المقاييس مفيدة جدا في العمل بنسبة 14.9% .

و أعتبرت الفئة الثانية أنها مفيدة في العمل بنسبة 55.4% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 6.5% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن مهارات ومعارف المقاييس ليست مفيدة في العمل بنسبة 15.9% . أما الفئة الخامسة تؤكد أن المهارات و المعارف في ليست مفيدة جدا العمل بنسبة 4.3% : وعليه فإن:

67.المورد البشري يستفيد من المهارات و المعارف في العمل بنسبة +70.3%

68. المورد البشري لا يستفيد من المهارات و المعارف في العمل بنسبة (-29.7)% . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية للإفادة في الإشارة ص17 هو $(-29.7) - (70.3) = \text{true efficiency } 40.6\%$.

D. مدى نجاعة الإفادة في المقياس الواحد هي: $(40.6) \div 23 = 1.76\%$ efficiency in module

E. نجاعة الإفادة للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficiency} = \frac{(40.6) \times 65}{464} = 5.68\%$

⁵⁸ (أنظر الجدول رقم ص17 بالملاحق . ص742

E. تحليل نجاعة التطبيق في العمل :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص18 التي مفادها: تجد صعوبات في المقاييس التي تكونت فيها، أثناء تطبيقها في عملك⁽⁵⁹⁾. أن الموظف يركز على معيار صعوبة التطبيق.

إذ ترى الفئة الأولى أن المقاييس سهلة التطبيق جدا في العمل بنسبة 9.9% . و أعتبرت الفئة الثانية أن المقاييس سهلة التطبيق بنسبة 552.4%. في المقابل كانت نسبة المحايدون 10.8% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن المقاييس صعبة التطبيق في العمل بنسبة 24.4% . أما الفئة الخامسة تؤكد أن صعوبة التطبيق جدا في العمل بنسبة 2.6% : وعليه فإن:

69. المورد البشري يجد سهولة في تطبيق المقاييس في العمل بنسبة +62.3%.

70. المورد البشري لا يجد سهولة في تطبيق المقاييس في العمل بنسبة (-37.7) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية للتطبيق في الإشارة ص18 هو $(-37.7) - (62.3) = \text{true efficiency } 24.6\%$

F. مدى نجاعة التطبيق في المقياس الواحد هي: $(24.6) \div 23 = 1.06\%$ efficiency in moodule

G. نجاعة التطبيق للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\frac{(24.6) \times 65}{464} = (3.44)\%$ HR efficiency

⁵⁹ (أنظر الجدول رقم ص18 بالملاحق . ص742

2. الجودة في بعد النجاعة : المستوى الثاني:

A. تحليل نجاعة الانعكاس على مؤسسة الشباب :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص35 التي مفادها: هل مضامين المواد التي تكونت فيها قد انعكست إيجابيا على حاجاتك في مؤسسة⁽⁶⁰⁾. أن الموظف يركز على معيار الانعكاس الإيجابي على الحاجة . إذ ترى الفئة الأولى أن مضامين المقاييس قد انعكست إيجابيا على حاجات الموظف في العمل بنسبة 56.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 6.3% . كما جاءت الثالثة و أكدت أن مضامين المقاييس لم تنعكس إيجابا على حاجات المربي الموظف في العمل بنسبة 37.1% . وعليه فإن:

71. الانعكاس الإيجابي لمضامين المقاييس على حاجات المورد البشري في العمل بنسبة +56.7%

72. اللا انعكاس الإيجابي لمضامين المقاييس على حاجات المورد البشري في العمل بنسبة (-) 43.4% . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية للإنعكاس الإيجابي على الحاجة في الإشارة ص35 هو (-43.4) - (56.7) = 13.3% true efficiency

B. مدى نجاعة الانعكاس الإيجابي للمقياس الواحد هي: (13.3) ÷ 23 = 0.57 + efficiency in module

C. نجاعة الانعكاس الإيجابي للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $HR\ efficiency = \frac{(13.3) \times 65}{464} = (1.86)\%$

⁶⁰ (أنظر الجدول رقم ص35 بالملاحق . ص743

B. تحليل نجاعة المواد :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص36 التي مفادها: نجاعة معارف و مهارات المواد التي تكونت فيها بالمعهد على وظيفتك بمؤسسة الشباب⁽⁶¹⁾ . أن الموظف يركز على معيار نجاعة مواد التكوين على الوظيفة بمؤسسة الشباب. إذ ترى الفئة الأولى أن معارف ومهارات المواد ناجعة على الوظيفة في العمل بنسبة 48.9% .
في المقابل كانت نسبة المحايدين 27.2% . كما جاءت الفئة الثالثة و أكدت أنها معارف و مهارات فاشلة في العمل بنسبة 23.9% . وعليه فإن:

73. نجاعة مواد التكوين على الوظيفة في العمل بنسبة +48.9%

74. اللا نجاعة لمواد التكوين على الوظيفة في العمل بنسبة (-43.4)% . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لمواد التكوين على الوظيفة في العمل في الإشارة ص36 هي: (-51.1) – (48.9)

= (-2.2)% true efficiency

B. مدى نجاعة المقياس الواحد على الوظيفة في العمل هي: (-2.2) ÷ 23 = (-0.09)%

efficiency in module

C. نجاعة مواد التكوين للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $HR\ efficiency = \frac{(-2.2) \times 65}{464}$

(-0.30)%

⁶¹ (أنظر الجدول رقم ص36 بالملاحق . ص743

C. تحليل نجاعة النشاطات :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص37 التي مفادها: النشاطات التي أقوم بها في مؤسسة الشباب تحتاج لمقاييس تكوين جديدة⁽⁶²⁾ . أن الموظف يركز على معيار حاجة النشاطات لمقاييس جديدة في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أن النشاطات في العمل بمؤسسة الشباب تحتاج لمقاييس جديدة للتكوين بنسبة 82.3% .
في المقابل كانت نسبة المحايدون 8.2% . كما الفئة أكدت الفئة الثالثة أنها لا تحتاج بنسبة 9.5% . وعليه فإن:

75. نجاعة مواد التكوين على النشاطات بمؤسسة الشباب بنسبة +82.3%

76. اللا نجاعة لمواد التكوين على النشاطات بمؤسسة الشباب بنسبة (-17.7) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لمواد التكوين على الوظيفة في العمل في الإشارة ص37 هي: (-17.7) - (82.3)

$$= \text{true efficiency } \%(64.6)$$

B. مدى نجاعة المقياس الواحد على الوظيفة في العمل هي: (64.6) ÷ 23 = + (2.80) %

efficiency in module

C. نجاعة مواد التكوين للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : $\text{HR efficiency} = \frac{(64.6) \times 65}{464} = (9.04)\%$

⁶² (أنظر الجدول رقم ص37 بالملاحق . ص743

D. تحليل نجاعة التواصل الفردي والجماعي :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص38 التي مفادها: أتعامل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء بمهارات التواصل التي تدرت عليها في المعهد⁽⁶³⁾ . أن الموظف يركز على معيار التعامل بمهارات التواصل في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أن مهارات التواصل التي تدرت عليها بالمعاهد يتعامل بها مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل دائما بنسبة 26.5% .

و أعتبرت الفئة الثانية أنها تتعامل بها أحيانا بنسبة 42.9% . في المقابل كانت نسبة المحايدون 5.8% . كما جاءت الفئة الرابعة و أكدت أن مهارات التواصل التي تدرت عليها بالمعاهد لا تتعامل بها مع الشباب و المسؤولين و الزملاء بنسبة 19.4% . أما الفئة الخامسة فتعتبر أن مهارات التواصل لا تتعامل بها في العمل أبدا بنسبة 5.6% : وعليه فإن:

77. نجاعة مهارات التواصل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل بنسبة +69.4%

78. اللانجاعة لمهارات التواصل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل بنسبة (-30.6) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لمهارات التواصل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل تحت الإشارة ص38

$$\text{هي: } \text{true efficiency \%}(38.8) = (69.4) - (-30.6)$$

B. مدى نجاعة مهارات التواصل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل للمقياس الواحد

$$\text{على الوظيفة في العمل هي: } (38.8) \div 23 = (1.68) \text{ \% efficiency in module}$$

C. نجاعة مهارات التواصل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء في العمل للفرد الواحد من المورد البشري

$$\text{بنسبة : } \% (5.43) = \frac{(38.8) \times 65}{464} = \text{HR efficiency}$$

⁶³ (أنظر الجدول رقم ص38 بالملاحق . ص743

E. تحليل نجاعة العلوم الإنسانية والاجتماعية:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص 39 التي مفادها: أستخدم العلوم الإنسانية و الاجتماعية لتسيير النشاطات مع الشباب⁽⁶⁴⁾ . أن الموظف يركز على معيار استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أن استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل دائما بنسبة 23.5%.

و أعتبرت الفئة الثانية أنها تستخدمها أحيانا بنسبة 51.7% . في المقابل كانت نسبة المحايدون 11.2% كما أكدت الفئة الرابعة أنها لا تستخدمها بنسبة 4.3% . أما الفئة الخامسة أنها لا تستخدمها أبدا بنسبة 9.3% : وعليه فإن:

79. نجاعة استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل بنسبة +75.2%

80. لا نجاعة استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل بنسبة (-24.8) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لإستخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل تحت الإشارة ص 39

$$\text{هي: } \text{true efficiency} \% (50.4) = (75.2) - (-24.8)$$

B. مدى نجاعة استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل للمقياس الواحد في العمل هي:

$$\text{efficiency in module } \% (2.19) + = 23 \div (50.4)$$

C. نجاعة استخدام العلوم الإنسانية و الاجتماعية في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة :

$$\text{HR efficiency} = \frac{(50.4) \times 65}{464} = (7.06)\%$$

⁶⁴ (أنظر الجدول رقم ص 39 بالملاحق . ص 744

F. تحليل نجاعة مواد الفنيات :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص40 التي مفادها: مواد الفنيات مكنتني للقيام بالنشاطات التطوعية في مؤسسة الشباب⁽⁶⁵⁾ . أن الموظف يركز على معيار القيام النشاطات التطوعية في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أنها تستخدم مواد الفنيات في العمل بنسبة 69.8%.

في المقابل كانت نسبة المحايدين 18.8% . أما الفئة الثالثة فأكدت أنها لا تستخدمها في النشاطات التطوعية بنسبة 11.4% : وعليه فإن:

81. نجاعة استخدام مواد الفنيات في النشاطات التطوعية في العمل بنسبة +69.8%.

82. لا نجاعة استخدام مواد الفنيات في النشاطات التطوعية في العمل بنسبة (-30.2) % . ومنه

فإن

A. النجاعة الحقيقية لإستخدام مواد الفنيات في النشاطات التطوعية في العمل تحت الإشارة ص40 هي:

$$\text{true efficiency \%} = (69.8) - (-30.2) = 39.6\%$$

B. مدى نجاعة مواد الفنيات في النشاطات التطوعية في العمل للمقياس الواحد في العمل هي:)

$$\text{efficiency in module \%} = 23 \div (39.6) + (1.72) = 5.54\%$$

C. نجاعة استخدام مواد الفنيات في النشاطات التطوعية في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة :

$$\text{HR efficiency} = \frac{(39.6) \times 65}{464} = 5.54\%$$

⁶⁵ (أنظر الجدول رقم ص40 بالملاحق . ص744

G. تحليل نجاعة المواد العلمية :

إذ تبين النتائج في الإشارة ص41 التي مفادها: أستخدم المواد العلمية لملاً أوقات فراغ الشباب بمؤسسات الشباب⁽⁶⁶⁾ . أن الموظف يركز على معيار ملاً أوقات فراغ الشباب في العمل. إذ ترى الفئة الأولى أنها أستخدمت المواد العلمية لملاً أوقات فراغ الشباب في العمل بنسبة %53.9 .

في المقابل كانت نسبة المحايدين %12.3 . كما أكدت الفئة الثانية أنها لم تستخدم المواد العلمية لملاً أوقات فراغ الشباب في العمل تحت عبارة لا بنسبة %33.8 . وعليه فإن:

83. المورد البشري يملأ أوقات فراغ الشباب بالمواد العلمية بنسبة +53.9%

84. المورد البشري لا يملأ أوقات فراغ الشباب بالمواد العلمية بنسبة (-46.1) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لملاً أوقات فراغ الشباب بالمواد العلمية في العمل تحت الإشارة ص41 هي:

$$\text{true efficiency} \% (7.5) = (53.9) - (-46.1)$$

B. مدى نجاعة المواد العلمية لملاً أوقات فراغ الشباب في العمل للمقياس الواحد في العمل هي:

$$\text{efficiency in module} \% (0.32) + = 23 \div (7.5)$$

C. نجاعة استخدام المواد العلمية لملاً أوقات فراغ الشباب في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة

$$HR \text{ efficiency} = \frac{(7.5) \times 65}{464} = (1.05) \% :$$

⁶⁶ (أنظر الجدول رقم ص41 بالملاحق . ص744

F. تحليل نجاعة تنفيذ الأعمال التحسيسية:

إذ تبين النتائج في الإشارة التي مفادها ص 42 : الأعمال التحسيسية أنفذها حسب مضامين المواد التي تكونت فيها⁽⁶⁷⁾ . أن الموظف يركز على معيار تنفيذ الأعمال التحسيسية في العمل بمضامين المواد التي تكون فيها . إذ ترى الفئة الأولى أن مضامين المواد تنفذ بها الأعمال التحسيسية في العمل بنسبة 45.3% . في المقابل كانت نسبة المحايدين 22.8%.

و أعتبرت الفئة الثالثة أنها لا تنفذ بها الأعمال التحسيسية في العمل بنسبة 31.9% .
وعليه فإن:

85. المورد البشري ينفذ الأعمال التحسيسية بمضامين المواد في العمل بنسبة +45.3%

86. المورد البشري لا ينفذ الأعمال التحسيسية بمضامين المواد في العمل بنسبة (-55.7) %.

ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لتنفيذ الأعمال التحسيسية بمضامين المواد في العمل تحت الإشارة ص 42 هي:

$$\text{true efficiency} \% (10.4-) = (45.3) - (-55.7)$$

B. مدى نجاعة مضامين المواد لتنفيذ الأعمال التحسيسية للمقياس الواحد في العمل هي: (-10.4)

$$\text{efficiency in module} \% (0.45-) + = 23 \div$$

C. نجاعة تنفيذ الأعمال التحسيسية بمضامين المواد في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة :

$$HR \text{ efficiency} = \frac{(-10.4) \times 65}{464} = (-0.06)\%$$

⁶⁷ (أنظر الجدول رقم ص 42 بالملاحق . ص 744

G. تحليل نجاعة تنفيذ المهرجانات الورشات:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص43 التي مفادها: أشارك بما تعلمته من مهارات بالمعهد في المهرجانات بأنواعها و الورشات⁽⁶⁸⁾ . أن الموظف يركز على معيار المشاركة في المهرجانات و الورشات في العمل بمهارات ومعارف المقاييس التي تكون فيها . إذ ترى الفئة الأولى أن مهارات ومعارف المقاييس تشارك بها في المهرجانات و الورشات في العمل بنسبة 48.7% .

في المقابل كانت نسبة المحايدین 20.7% . و أعتبرت الفئة الثالثة أنها لا تشارك بها أعمال المهرجانات و الورشات في العمل بنسبة 30.6% . وعليه فإن:

87.المورد البشري يشارك في المهرجانات و الورشات في العمل بمعارف ومهارات المقاييس بنسبة +48.7%

88.المورد البشري لا يشارك في المهرجانات و الورشات في العمل بمعارف ومهارات المقاييس بنسبة (-) 51.3% . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية في المهرجانات و الورشات في العمل تحت الإشارة ص43 هي:

$$\text{true efficiency} \% (2.6-) = (48.7) - (-51.3)$$

B. مدى نجاعة المشاركة في المهرجانات و الورشات للمقياس الواحد في العمل هي: (-) 2.6 ÷

$$\text{efficiency in module} \% (0.11-) + = 23$$

C. نجاعة المشاركة المهرجانات و الورشات في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة :

$$HR \text{ efficiency} = \frac{(-2.6) \times 65}{464} = (-0.36)\%$$

⁶⁸ (أنظر الجدول رقم ص43 بالملاحق . ص745

H. تحليل نجاعة الجودة في مواد التكوين:

إذ تبين النتائج في الإشارة ص44 التي مفادها: مدى وجود الجودة في مواد التكوين⁽⁶⁹⁾ .
أن الموظف يركز على نجاعة التكوين في العمل . إذ ترى الفئة الأولى أن التكوين جيد مقابل متطلبات العمل بنسبة 12.7% .

بينما الحياد كان بنسبة 0.9%. في المقابل أكدت الفئة الثالثة أن التكوين غير جيد مقابل متطلبات العمل نسبة 86.4% . وعليه فإن:

89. جودة التكوين في العمل بنسبة +12.7%

90. اللا جودة التكوين في العمل بنسبة (-87.3) % . ومنه فإن

A. النجاعة الحقيقية لجودة التكوين في العمل تحت الإشارة ص44 هي: (-87.3) - (12.7) = -
74.6% true efficiency .

B. مدى نجاعة جودة التكوين للمقياس الواحد في العمل هي: (-74.6) ÷ 23 = (-3.24) %
efficiency in module

C. نجاعة جودة التكوين في العمل للفرد الواحد من المورد البشري بنسبة : HR efficiency =

$$\frac{(-74.6) \times 65}{464} = (-10.45)\%$$

⁶⁹ (أنظر الجدول رقم ص44 بالملاحق . ص745

نتائج الدراسة

1. المراحل
2. مشروع مخطط تنفيذي

1. نتائج الدراسة (SEM) structural equation modeling :

A. مرحلة الاكتساب:

1. مدخلات بعد الأهداف : عدم إشباع حاجات المري من وراء التكوين تساوي 68.5 %
2. مدخلات بعد المحتوى: ليست جديدة أو حديثة وغامضة بنسبة 54.66 %
3. مدخلات بعد أدوات التوصيل : مدى الاكتساب في المقياس الواحد هو 1.96 %
4. مدخلات بعد متطلبات المقياس : لا تمكن من الإكتساب بنسبة 55.50 %
5. دور العوامل المحيطة ; في الإكتساب بمتوسط فعالية متوسطة تقدر بـ 35.8

B - مرحلة التحويل:

1. عدم توافق أهداف المقاييس مع أهداف الوظيفة بمؤسسات الشباب بنسبة 54.5 %
2. الوظيفة تحتاج إلى مقاييس جديدة بنسبة 67.5 %
3. صعوبة تطبيق محتويات مقاييس التكوين أثناء العمل بنسبة 73.2 %
4. نسبة اللا فعالية للمهارات المكتسبة في مرحلة التحويل هي بنسبة 61.8 %
5. المري لا يثق في تطبيق معارف اكتسبها من المعاهد بنسبة 69.0 %
6. نسبة المريين الأدائيين 17.96 %
7. نسبة المريين المنفذين 35.94 %
8. نسبة المريين المبتكرين 5.86 %
9. نسبة المريين العارفين 40.24 %
10. نسبة إرتكاز مريي الشباب، مريي رئيسي في الشباب، مستشار الشباب و مفتش على التكوين من أجل الترقية هي 20 %
11. نسبة إرتكاز مستشار رئيسي في الشباب 00 %
12. المسار الوظيفي للمري لا يركز على التكوين بنسبة 92.30 %
13. يوجد عدد 21 مقياس غير مهم.

14. مؤطري الميدان هم من قام بتمكين المربي على بلوغ الأداء في الكثير من الأعمال بنسبة 68.01% مقابل نسبة 19.2% لعوامل السياق
15. نسبة الإعتماد في المناصب النوعية و التمثيلية على الخبرة 44.4% و على القدرات الشخصية 30.8% و على مقاييس التكوين 24.8%

C- مرحلة النجاعة :

نتائج الأداء الوظيفي

1. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الجنس بخصوص أبعاد الأداء الوظيفي بقيمة " ت " 2.86
2. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص أبعاد الأداء الوظيفي بقيمة " ت " 14.72
3. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بقيمة " ت " 22.43
4. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر المنصب النوعي بقيمة " ت " 20.23
5. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر الرتبة بقيمة " ت " 3.11
6. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الولاية بقيمة " ت " 0.79
7. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بقيمة " ت " 3.10
8. الأداء الفردي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 3.75%
9. الأداء الجماعي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة + 2.95%
10. الأداء المؤسسي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 0.34%
11. الأداء الكلي للمورد البشري بمؤسسات الشباب يصل إلى 7.04%

D-مرحلة الصلاحية:

E-نتائج الجودة

1. جودة المقاييس متوسطة بمتوسط حسابي 2.21 و بنسبة 60.59 % وصفا .
2. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الجنس بخصوص أبعاد الجودة بقيمة " ت " 2.24.
3. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص أبعاد الجودة بقيمة " ت " 0.19
4. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بقيمة " ت " 4.44
5. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر المنصب النوعي بقيمة " ت " 6.67
6. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الرتبة بقيمة " ت " 0.14
7. يوجد طردي تباين بين المربين بناء على مؤشر الولاية بقيمة " ت " 3.12
8. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بقيمة " ت " 4.74

بعد دقيقة

9. دقة إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 28.84%
10. دقة سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 20.88 - % تحت الصفر
11. دقة كلية للإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 7.95%

بعد جديدة

12. إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة + 17.06 %
13. سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 22.26) % تحت الصفر
14. جديدة كلياً بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 5.20) % تحت الصفر

بعد الفعالية

15. فعالية إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 34.7 %
16. فعالية سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 25.66) % تحت الصفر

17. فعالية كلية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 9.04 %

بعد النجاعة

18. نجاعة سلبية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى 22.45- % تحت الصفر

19. نجاعة إيجابية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى 39.4% فوق الصفر

20. نجاعة كلية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى 16.95%

21. صلاحية كلية للمقاييس بمؤسسات الشباب تصل إلى 7.22%

F- نتائج علمية مضافة:

- 1- قدم البحث إبتكار طريقة علمية تسمى " العزل isolation " لأنواع الأداء الوظيفي .
- 2- قدم البحث ابتكار برنامج آلي logical software « CEva. PR » لتقييم الأداء السياقي و العزل.
- 3- قدم البحث معادلة إحصائية لسد ثغرة ببرنامج Spss V22 تمكن من تحويل سلام ليكرت كلها على ثلاثية مع الحفاظ على قيمها الأصلية دفعة واحدة .
- 4- قدم البحث ابتكار معادلة إحصائية لموازنة فقرات الأسئلة وتحديد عددها الأدنى للقيام بالتحليل الإحصائي الصحيح.

1. حزمة النتائج و نوع القرار (1)Bilan (baget)results and take decision

إن حزم مقاييس التكوين هي مشروع اقتصادي - اجتماعي علمي يتم إنتاجه بمراحل و لأجل بلوغ أهداف و يستهلك تكلفة مالية و جهد ووقت و له انعكاسات سلبية أو إيجابية على المربي و على المستفيد النهائي وهو تلبية حاجات الشباب فعليا.

و عليه فقبل تنفيذ أي برنامج تكويني لابد من التأكد من ما ينتجه فعليا من معلومات و مهارات. وهل هي توازي ما يصرف من تكلفة مالية و لوجستية و بشرية . و توازي ما تحدثه من انعكاسات إيجابية . هذا اذا كان حزمة المقاييس تستخدم لأول مرة . أما إن استخدمت في مدة

¹) Unitar ; formation et accompagnement a l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie .1619.2014. 1 Ed . p 18.

زمنية أكثر من 20 سنة ولم تغير ولا تعدل فهذا لا يعتبر فشل فقط بل خسارة كاملة متعددة الانعكاسات و عميقة .

وعليه للتأكد من ضرورة اتخاذ القرار التنفيذي بإعادة إنتاج مشروع حزمة مقاييس أخرى أو تعديل الحزمة الأولى أو الاستغناء عنها وتركها لا بد من معرفة النتائج الجزئية أما سالبة أو إيجابية لكل إشارة و لكل بعد .

Analyse SWOT (2)

القرار			نتائج التحليل		1. اكتساب 2. تحويل 3. نجاعة 4. الصلاحية
هجر Abandoner	تصحيح Courriger	خلق Créer	سلبي Risques	إيجابي Forces	
1	1	1	-	+	1. اكتساب بنسبة 65 / 1.96 % للمقياس
1	1	1	-		2. تحويل عام بنسبة 7.70 %
1	1	1	-		3. أداء المورد البشري بنسبة 7.04 %
1	1	1	-		4. صلاحية المقاييس بنسبة 7.22 %

المصدر : إعداد الباحث

²⁾ Unitar ; **formation et accompagnement a l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie** .ibid. . p13.
(force, faiblesse, opportunité, menace) p13

1. اقتراحات حلول : المقايسة Standardisation and normalisation

A. مقايسة الدروس و المقاييس و البرامج التكوينية و التخصصات . and Standardisation of courses and modules and programs

إن الدروس و مضامينها و أدوات توصيلها المنهجية و برامج التكوين و التخصصات هي منتجات فكرية تطلب إنتاجها مجهودات ذكائية و تكاليف مالية و تكاليف مادية و مخاطرة . و لهذا من العلمي و الأخلاقي و التشريعي أن يتم مقايستها بمعايير موضوعية مضبوطة غير مطاطة ولو عددها قليل .

هذه المقايسة تضمن على الأقل صفة محاولة الذهاب بجدية إلى تصنيف المؤسسات التكوينية و التدريبية و التربوية و الجامعية . و من بين هذه المعايير العالمية : الدقة ، الجديدة ، الفعالية ، النجاعة . و يفصل كل بعد إلى مؤشرات و إشارات جزئية واضحة لا تأويل فيها . حتى يتم تشكيل جدول إشارات المقايسة . مقايسة المقياس .

و لعل من بين أسباب أن تكون مؤسسة تكوينية او تعليمية مهما كان نوعها خارج التصنيف هو قيامها بتطبيق مقاييس و دروس بكل أنواعها دون تطبيق معايير المقايسة العالمية .

B. حماية الدروس و المقاييس و البرامج التكوينية و التخصصات Protection of intellectual

products

إن التخصص و المقياس بأجزائه و البرنامج هو ابتكار فكري ملموس أو غير ملموس . يتطلب حمايته و حماية حقوق استغلاله . عن طريق الثلاثة أنواع المعروفة لاستغلال الابتكارات و الملكيات الفكرية وهي : Franchise , vendre ses droits , licence

فالأستاذ أو الباحث أو المكون يمكن أن يبتكر فكرة أو وسيلة منهجية أو درسا كاملا أو يبتكر مقياسا أو برنامجا . فهذا يعتبر مجهود ثاني بعد مجهود توصيل المعارف و المهارات .

2. مشروع مخطط تنفيذي Executive plan

A. هيكله سلك المندوب المحلي le Délégué

إضافة سلك منفصل يتكون من : رتبة ممرن ، رتبة منشط ، رتبة مندوب محلي ، ثلاثة رتب و وظائف بشهادات تكوين و مقاييس مختلفة بمضامينها و حجمها الساعي و معاملاتها و سنوات الدراسة

1-رتبة منشط :

منشط جواربي و يعمل مع الأعمار الشابة و الصغرى . يعملون في الوسط المفتوح أو ما يسمى بمربي الشارع. و كون كلمة الشارع فيها معنى التسبب أو الدونية أو الإنحراف أو العامة من الناس فإنها عوضت فقط بكلمة الوسط المفتوح لتكون عكس الوسط المغلق الذي يعني العمل داخل المكاتب أو داخل مؤسسات الشباب.

2-ممرن :

و يعمل مع الأعمار الصغيرة مثل الأطفال و المراهقين. بالمؤسسات الوزارات الأخرى أو في الأحياء أو مؤسسات قطاع الشباب و الرياضة

3-مندوب بلدي في الشباب :

و يشرف على مندوبية بلدية للشباب فقط. و برنامجه يمس شباب البلدية فقط.

4-مندوب رئيسي للدائرة في الشباب :

و يشرف على المندوبيات البلدية التي تتبع الدائرة

5-مندوب محلي مستشار النشاط الجواربي

. باكالوريا + 5 سنوات تكوين

مندوب محلي مفتش في الشباب .

ملاحظة : واقعا يوجد منشط أو ممرن لكن قانونيا غير موجودان ضمن القانون الخاص بسلك الشباب

ملاحظة : يوجد إداريين يتقلدون مناصب نوعية كمدراء على مؤسسات الشباب

ملاحظة : يوجد رتبة عامل مهني OP بلدي كمدراء مؤسسة المركب الرياضي الجوارى

ملاحظة :

وجود مربى الرياضة كمدراء لمؤسسات الشباب تتبع سلك الشباب بدل المربين في فرع الشباب رغم أن المؤسسات الشبابية بحاجة للتأطير و التسيير لتخصص سلك الشباب و هي ظاهرة مطروحة في مؤسسات الشباب .

و السبب يعود إلى كون المربي من بداية تكوينه لم يوفق في اختيار التخصص المناسب له الموافق لقدراته و مواهبه و طموحاته و عليه عند خروجه للعمل يجد صعوبات في التكيف مع تفاصيل هذا الاختصاص ليجد نفسه يبحث عن حلول لمغادرة السلك إلى سلك الرياضة أو العكس رغم بقاءه يحمل نفس الشهادة أي انه لا يقوم بمجهودات لإضافة تكوين ثاني في التخصص الذي يناسبه لصعوبة القيام بذلك و هو موظف كما أن مؤسسة الشباب التي يعمل فيها لا تباشر بصناعة أو جلب برامج تحسين مستوى لموظفيها كما أن المديرية أو ديوان مؤسسات الشباب لا يقوم بدورات الرسكلة الداخلية للموظفين

B. هيكل الإدارة :

1. وضع متخصصين جامعيين في الإدارة و المالية و التسيير . على شرط القيام بتكوين

مدته سنة حول المنظومة القانونية للقطاع

2. الإدارة : التوظيف يخص رئيس مصلحة الإدارة بعد التكوين لمدة سنة في منظومة القانونية

للقطاع يذهب كمفتش للإدارة في الشباب

المالية : إنشاء مكتب متابعة الجمعيات الرياضية و الشبانية محلي و مصلحة جهوية . و يذهب رئيس

المكتب إلى رتبة مفتش مالية في الشباب هـا بعد تلقيه تكوين مدته سنة في منظومة القانونية للقطاع

4. مفتش النشاط في الرياضة : و هذه الرتبة موجودة لكنها بصلاحيات و أدوار واسعة جدا لا يمكن المقدره على ممارستها و عليه وجب تقليص كثافة و مساحة الأدوار لهذه الرتبة فتصبح رتبة مختصة فقط في النشاط الرياضي

5. مفتش مؤسسات الرياضة : و مهمته تقتصر على متابعة و مراقبة المؤسسات الرياضية و أماكن اللعب الفردي و الجماعي و مدى استغلالها أو المحافظة عليها أو عدم كفايتها أو تقادمها أو ضرورة تأهيلها . كما يقترح وضع إنجاز مؤسسات أخرى حسب الحاجات . كما يكون عضوا في مكتب المتابعة التقنية . و عليه وجب عليه إن يكون مختص في الرياضة بالإضافة إلى تكوين مدته سنتين في اختصاص تفتيش المؤسسات في مقاييس واضحة منها الهندسة ، الكهرباء ، الماء ، النفايات ، الصحة ، الوسائل ، اللوجستيك ، المخاطر .

6. مفتش النشاط في الشباب : و هذه الرتبة موجودة لكنها بصلاحيات و أدوار واسعة جدا لا يمكن المقدره على ممارستها و عليه وجب تقليص كثافة و مساحة الأدوار لهذه الرتبة فتصبح رتبة مختصة فقط في النشاط الشبابي

7. مفتش مؤسسات الشباب : و مهمته تقتصر على متابعة و مراقبة المؤسسات الشبابية فقط و مدى استغلالها أو المحافظة عليها أو عدم كفايتها أو تقادمها أو ضرورة تأهيلها . كما يقترح وضع إنجاز مؤسسات أخرى حسب الحاجات . كما يكون عضوا في مكتب المتابعة التقنية .

و عليه وجب عليه إن يكون مختص في الشباب بالإضافة إلى تكوين مدته سنتين في اختصاص تفتيش المؤسسات في مقاييس واضحة منها الهندسة ، الكهرباء ، الماء ، النفايات ، الصحة ، الوسائل ، اللوجستيك ، المخاطر ، التوظيف ، الاستخلاف و مطابقة الوظائف و المناصب النوعية و العادية مع قدرات و شهادات كل مربي موظف من - مفتش السياحة الثقافية و التربوية . بيوت الشباب . مخيمات الشباب.

C. الهيكلية الجديدة لرتبتي مستشار في الشباب و مستشار رئيسي في الشباب :

يجب فتح تخصصات للمستشارين و المستشارين الرئيسيين لتصبح:

مستشار في الأنشطة الفنية . باكالوريا + 5 سنوات تكوين

1. مستشار في الأنشطة العلمية . باكالوريا + 5 سنوات تكوين
2. مستشار في الإعلام و التوجيه (ها الاختصاص موجود) . باكالوريا + 5 سنوات تكوين
3. مستشار في البيداغوجيا . باكالوريا + 5 سنوات تكوين
4. مستشار في السياحة الثقافية و التربوية . باكالوريا + 5 سنوات تكوين
5. مستشار بيوت الشباب . باكالوريا + 5 سنوات تكوين
6. مستشار النشاط الجوّاري . باكالوريا + 5 سنوات تكوين

D. الهيكلية الجديدة لرتبة مفتش في الشباب :

1. رتبة مفتش

- a - مفتش مؤسسات الشباب
- b - مفتش النشاط في الشباب المؤسسي :
- c - مفتش مندوب محلي جوّاري .
- d - مفتش المالية
- e - مفتش الإدارة

جدول رقم 62 يبين الهيكلية الجديدة لرتبة مفتش رئيسي في الشباب:

1- رتبة مفتش رئيسي	1. مفتش رئيسي مالية
	2. مفتش رئيسي إدارة و تسيير
	3. مفتش رئيسي مؤسسات
	4. مفتش رئيسي نشاط
3. رتبة مفتش جهوي	i. مفتش رئيسي مالية
	ii. مفتش رئيسي إدارة و تسيير
	iii. مفتش رئيسي مؤسسات
	iv. مفتش رئيسي نشاط
3- رتبة مفتش وطني	1. مفتش رئيسي مالية
	1. مفتش رئيسي إدارة و تسيير
	3. مفتش رئيسي مؤسسات
	4. مفتش رئيسي نشاط
	5. مفتش خبير
4-سلك التكوين	a. أستاذ مساعد مستشار رئيسي أ + ب
	2. أستاذ مفتش محاضر أ + ب
	3. أستاذ مفتش عالي

المصدر : من إعداد الباحث

الهيكلية الجديدة لمصلحة المفتشية على مستوى كل مديرية :

إن المتابعة للأداء الوظيفي لا تكفي لم تكن مرافقة . كما أن المتابعة و المرافقة لا تؤثران في تنمية المربي الموظف إلا اذا كانت مصلحة المفتشية مستقلة عن الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة و مستقلة عن ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة .

أي هيئة مستقلة مهمتها تفتيش على مستوى الولاية فقط لكل ما يتعلق بمهام المربي و مؤسساته داخل الولاية أو انتقل لولاية أخرى ضمن مهام أو مشاركات أو أعمال وظيفية .

و عليه فهئية التفتيش تكون بعيدة عن أي تأثير أو توجيه أو استغلال لعملها من قبل مدير المديرية أو رؤساء المصالح أو مدير مؤسسات الشباب . و هذا النوع من الهيكلية و الرقابة و التفتيش موجود في القطاعات الوزارية الأخرى .

و منه إمكانية متابعة الفساد أو الأخطاء المهنية و الوظيفية أو أداء العمل أو تطبيق البرامج أو بلوغ الأهداف أو التسيير الفعلي للمؤسسات و القيام بالأدوار فعليا دون ضرر للمربي أو للمؤسسة أو للشباب

أ- **مفتش رئيسي** : و يشرف على مفتشون ثلاثة هم :

1 - مفتش النشاط في الشباب : الأنشطة الفنية ، الأنشطة العلمية ، النشاط الجوّاري ، البيداغوجيا ، الإعلام و التوجيه

أ- **مفتش السياحة الثقافية و التربوية** . بيوت الشباب . مخيمات الشباب.

ب- **مفتش مؤسسات الشباب** : و مهمته تقتصر على متابعة و مراقبة المؤسسات الشبانوية

مفتش الإدارة : التوظيف يخص رئيس مصلحة الإدارة بعد التكوين لمدة سنة في منظومة القانونية للقطاع يذهب كمفتش للإدارة في الشباب

ت-مفتش المالية : إنشاء مكتب متابعة الجمعيات الرياضية و الشبانية محلي و مصلحة جمهورية . و يذهب رئيس المكتب إلى رتبة مفتش مالية في الشباب ها بعد تلقيه تكوين مدته سنة في منظومة القانونية للقطاع

هيكلية الشركاء الاجتماعيين :

- 1- الشركاء الاجتماعيين الأساسيين هم : البلدية و الدائرة
- 2- هيكلية المقاطعة : هي تقسيم إداري محلي على مستوى كل مديرية للشباب و الرياضة . خلقها ضروري لتنظيم تسيير مهام كل مستشار . وذلك بتكليف مستشار بتسيير المقاطعة . و هي تتضمن مؤسسات الشباب . و تتكون من مجموعة أحياء أو مجموعة بلديات و دوائر .
- 3- هيكلية رابطة النشاطات الجوارية أو الدائرة : و هو أن تكون الدائرة تتضمن كل أنواع مؤسسات الشباب داخل ترابها المحلي . و عليه يكون التسيير سهلا و المراقبة و المتابعة و الوصول إلى المعطيات الميدانية الحقيقية سهلا. و التفاعل الجوارى مع الشباب سهلا كذلك . هذا ما يؤدي إلى الاطلاع الواقعي و الحقيقي على حاجيات الشباب المحلية و تسهيل صياغتها إلى المديرية الولائية أو ترجمتها ضمن مخططات تنمية محلية و عليه :
أ- يجب إن تكون رابطة النشاطات الجوارية للشباب موجودة على مستوى كل دائرة .
ب- يجب إن تكون رابطة النشاطات الجوارية على مستوى كل ولاية

ت-مستشار الشباب مهمته هي : تطبيق و تنفيذ و الإشراف و صناعة برنامج النشاطات البلدي أو على مستوى الدائرة

هيكلية المجلس الرياضي أو البلدية : في البلديات يوجد اسم المجلس الرياضي على مستوى كل بلدية . يجب أن تضاف إليها كلمة - و الشباب - حتى يكون دور عادل بين السلكيين : سلك الرياضة و سلك الشباب على مستوى محلي . لأن غياب سلك الشباب قانونيا يعني أن كل برنامج يصنع ليس له جانب مالي . على عكس سلك الرياضة . كل برنامج فيها ممول من قبل المديرية أو من قبل البلدية و الدائرة و الصندوق الولائي .

وهذا ما أدى إلى التواجد الشكلي فقط لمربي الشباب على مستوى البلديات و الدوائر بل و الأحياء . دون التمكن من المشاركة في اجتماعات المكتب المحلي للمجلس الرياضي و لا حتى التمكن من طرح أي انشغال للشباب و لو كان بسيطاً . و هذا ما خلق شرخاً بين هذا المجلس الرياضي مع سلك الشباب من جهة و خلق شرخ ثانياً هو بين المجلس الرياضي و الشباب المحلي . لأن الشباب له حاجات مختلفة ليست الرياضية فقط

ملاحظات تخص إجابات المبحوثين :

1- متغير المنصب النوعي أو التمثيلي :

يخشى كثير من المربون الذين يتقلدون مناصب نوعية من ذكر رتبتهم و اختصاصهم و خبرتهم. خوفاً من الاطلاع على رتبهم الحقيقية و اكتشافها بأنها لا تتوافق و الشروط القانونية لتقلد هذا المنصب النوعي أو ذلك الذي هم يتقلدونه مهما كانت صيغة هذا التقلد للمنصب النوعي . خصوصاً منصب مدير مؤسسة الشباب.

2- أما منصب مندوب محلي :

فينعدم ذكره . رغم أنه يوجد الكثير من المبحوثين من يتقلدون هذا المنصب. إلا أنهم و لا واحد فيهم ذكر أنه يتقلده. بالطبع الخوف من كشف هوية المندوب المحلي يفسر بعدة أسباب .

3- متغير الجنس :

بعض المربين يشطبون الخانة الخاصة بالبيانات العامة عن كل مبحوث. و هي الامتناع عن ذكر هل هو أو هي : أنثى أم ذكر. فهذا التهرب من ذكر جنس المبحوث رغم أنه يدخل في خانة الشيء الطبيعي . و له أسباب تفسره كذلك عديدة : منها ثقافة التكتّم و السرية الموجودة في المجتمع الجزائري . بالإضافة إلى بند التحفظ في الوظيفة العمومية الذي انعكس على أبسط سلوكيات المربي . بالإضافة إلى ثقافة إخفاء الهوية و لو كانت طبيعية . و الخوف من انكشافها .

و في نقطة هروب المبحوثين من ذكر جنسهم يخص فقط المبحوثين الذين لم يجيبوا على الأسئلة المفتوحة. أو في حالة من أجابوا و كانت إجاباتهم نقدية محضة لوضعية قطاع الشباب و الرياضة أو وضعية المربي عموما على مستوى محلي . و هذا النقد هو ما يخيف المبحوث على ذكر جنسه. لأنه يخشى أن يصل نقده إلى هذا المسؤول أو ذلك . أو يصل حتى لزملائه المربين. مما يعرضهم لعقوبات.

كما يوجد مبحوثين يشطبون تأكيدا كلا الخانتين من الجنس : ذكر و أنثى في نفس الوقت . و هو تأكيد على استخدام المبحوث الخبث الاجتماعي بإبقاء هويته محل غموض دائما و هو نوع من الهروب الهوياتي لا علاقة له بجانب الخوف من العقوبات . و يفسر على انه وصول المربي إلى درجة الشعور بنقص الانتماء للمؤسسة و للوظيفة بل وحتى للهوية الطبيعية له .

3- متغير الرتبة :

إن سلك الشباب يتضمن ثلاث رتب في الأصل هي : مربي في الشباب ، مستشار في الشباب ، مفتش . لكن في إصلاحات القانون الأساسي الخاص بسلك الشباب تم تقسيم رتبة مربي في الشباب إلى : مربي ثم مربي رئيسي . و تم تقسيم رتبة مستشار إلى : مستشار ثم مستشار رئيسي . بينما بقت رتبة مفتش كما هي ؟ أي أن سنوات خدمة المربي تنتهي عند رتبة مفتش إجباريا ؟ و هذا غير منطقي من الناحية الوظيفية . كما أنه غير عقلاني من ناحية هيكلية الأسلاك و الرتب .

كما أنه غير عقلاني من ناحية الأدوار التي يمارسها المفتش المتعددة الاختصاصات . و التي يصعب على أي شخص الإلمام بها و التخصص فيها جميعا . كان تخصص مفتش مالية و مفتش إدارة و مفتش نشاط و مراقبة و تأطير . هذا الشرح هو ما جعل نفور المربي من الدخول في مسار مهني متوقف مسبقا . متوقف عند نقطة مفتش . أي أن كل طموح في زيادة الرتبة وفقا لزيادة الشهادات العلمية أو زيادة في الخبرات غير متاح في قطاع الشباب و الرياضة في سلك الشباب . إذ لا يمكن أن يصل المربي إلى رتبة مفتش رئيسي الغير موجودة أصلا . كأن لا يصل أستاذ مساعد بالجامعة إلى رتبة أستاذ تعليم عالي رغم كل الشروط لديه .

و السبب هو وجود شرح في سلم الرتب الخاصة بالسلك منذ القيام بالإصلاحات في الأسلاك . هل

يعقل أن لا يكون من يشرف أو يوظف المفتشين .

أي الأكبر منهم رتبة وظيفية . و لهذا من الضروري أن تضاف رتبة مفتش رئيسي إلى السلم الرتبي . لتحل العديد من الإشكالات الهيكلية و تطمس الكثير من الشروخ الوظيفية .

من جانب آخر لتقليص الإجابة المزدوجة فيما يخص عامل جنس المبحوث في السؤال رقم من الاستمارة مستوى ثالث: ذكر × □ أم أنثى × □ . إعتمدت الدراسة طريقة المقابلة الشخصية و التأكد من نوع المبحوث بعد استلا الاستمارة مباشرة . حتى لا تظهر الإجابات الإنتحالية . أين ينتحل الذكر صفة أنثى و العكس كذلك .

فتزداد فئة الذكور على الإناث أو العكس . و هذه ظاهرة منتشرة بين المبحوثين و هي وليدة المجتمع تسمى في هذه الدراسة : بالموظف المخفي تحت هويات غير عاقلة أو مناقضة لجنسه .

أي أن المرابي الموظف يجعل من نفسه أنثى و في نفس الوقت ذكر . و أحيانا الذكر يجعل نفسه أنثى و الأنثى تجعل نفسها ذكر .

وعليه فما يوجد ن عينة و أفرادها بفئاتهم ورتبهم هي صحيحة .

6. متغير الإجابة عن الأسئلة : إن بعض المرابين من كل الرتب تجاوزوا الإجابة عن الأسئلة التي تتضمن بنود ثلاثية . إذ خلقوا بندا رابعا هو : ولا واحدة .خصوصا السؤال رقم 27 . فأغلب المرابين أضافوا بند . لم أعمل . إذ لم يكتفوا بشطب : **نعم** □ أو لا □ بل أضافوا بند : **لم اعمل** .

كما أضافوا وزن رابع هو : و لا واحدة . في سؤال اختياري ثلاثي .

7. متغير رتبة مفتش :

إن نقص عدد المفتشين في الولايات : إن عدد المفتشين قليل جدا و في غالب الأحيان غير موجود . و السبب ناتج عن عدم إطلاق مسابقات الترقية عن طريق التكوين العالي لمدد طويلة جدا . وإطلاقها في السنوات السابقة كان بعدد قليل جدا لا يكفي ل48 ولاية .

ناهيك عن تقاعد أغلبهم . و حاليا بقي 15 مفتش على المستوى الوطني لا يكفي حتى لتغطية 48 ولاية فما بالك بتغطية الولايات المنتدبة أو المندوبيات المحلية .

8. متغير رتبة المستشارين :

و عليه وجود هذا الشرح في مؤسسات الشباب جعل أغلبية المستشارين يلزمون رتبهم الأصلية طيلة 32 سنة دون أية ترقية عن طريق التكوين وظيفية . و هذا ما يفقدهم الطموح في العمل الجاد أو أداء العمل كاملا. بعيدا عن الكلام عن الأداء الآلي أو الجودة في العمل أو الابتكار .

و لعل هذا السياق السلبي الذي يتواجد فيه المستشارون صنع الشعور السلبي لديهم بعدم الانتماء للمؤسسة و القطاع و التفكير في مغادرة القطاع إلى قطاعات أخرى . و هذا كلما توفرت لهم السياقات المناسبة حسب كل فرد مربي .

9. متغير هيئة التفتيش :

انعدام توفر موظفين مفتشين في أغلب الولايات رغم توفر مصلحة المفتشية كهيئة قانونية ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة . و عليه فهذا الشرح الوظيفي في رتبة مفتش يدل على عدم الاهتمام لا بهذه الرتبة و لا بهذه الهيئة كهيئة تأطير و إشراف و مراقبة و توجيه للمربي .

كما تعمل على تصحيح و توجيه أعمال و برامج و أهداف مؤسسات الشباب و المديرية . و هو ما خلق اضطرابا في الأداء المربي الوظيفي و خلق العديد من الظواهر منها : اللامبالاة و التعسف و عدم فهم دور المربي ميدانيا و الاهتمام بالأجر فقط و الرؤية الدونية تجاه المسؤولين .

و عليه عدم فصل هيئة التفتيش عن مديرية الشباب و الرياضة تنظيميا أدى إلى الإنفراد بالقرارات من رؤساء مصالح المديرية الولائية و مدراء الدواوين و مدراء المديريات الولائية . هذا ما أدى إلى تسبب المربي في العمل و التضارب في الرؤية و في ممارسة الأدوار أو تقلد المسؤوليات . الأمر الذي خلق شرح داخلي لدي المربي و هو الشعور بعدم الانتماء لمؤسسة الشباب .

كما إن غياب دور هيئة التفتيش أدى إلى تقلد أسلاك أخرى لمناصب المسؤولية على مؤسسات الشباب و الدوس على القوانين المنظمة .

أو تقلد مربين سلك شباب من رتب دنيا مناصب عليا مناقضة للشروط القانونية لوجوب تقلدها . كأن تجد مربى في الشباب مدير، أو تجد عامل مهني مدير، أو تجد مربى رياضة مدير على مؤسسة تتبع سلك الشباب أو تجد المنصب النوعي الإداري فارغا، أو تجده يسير بالاستخلاف لمدة طويلة جدا تفوق 20 سنة .

10. متغير رتبة المربي :

الكثير من المبحوثين لا يذكرون رتبهم الوظيفية . لكنهم يذكرون المنصب النوعي الذي يشغلونه . فتهرب المربي من ذكر رتبته التكوينية المعبر عنها بالشهادة المحصل عليها من معاهد التكوين الوطنية العليا .

و هذا يعود إلى الشرح الموجود بين إسم الشهادة الممنوحة و طبيعتها مع اسم المنصب الوظيفي الذي تقابله. فالشهادة الممنوحة هي : مربى في الشباب أو شهادة مستشار أو شهادة مفتش . في نفس الوقت الوظيفة تحمل نفس الإسم الموجود في الشهادة. أي أن الشهادة وظيفية و لا تتضمن الصفة العلمية . إذ لا يمكن ملاحظة الرتبة العلمية في الشهادة الممنوحة. فقط نلاحظ الرتبة الوظيفية .

و لهذا المربي يعجز عن ذكر اسم شهادته العلمي. مما يجعله يتهرب عن ذكره. كما يعود سبب عدم ذكر المربي لشهادته، إلى تهريه من ذكرها لأنه يتقلد منصب نوعي لا يتوافق قانونيا مع شهادته. و هو ما يجعله يخفي الأمر و يتحفظ حتى لا ينكشف أمام من يسأل . وهذا يعود إلى طبيعة المصالح و الإمتيازات التي يستفيد منها المربي من هذا المنصب النوعي .

11. متغير رتبة منشط :

واقعيًا أو بالأحرى ميدانيا فإن رتبة منشط أو منشطة في سلك الشباب موجودة في مؤسسات الشباب . إذ يتم توظيف منشط أو منشطة متعاقدة رغم أن هذه الرتبة لا توجد قانونيا . و قد لا يمتلك المنشطين أية شهادة من المعاهد تثبت أنهم منشطين في سلك الشباب. و أغلبهم يمتلك شهادات مشاركة في مهرجانات موسمية أو سنوية في إطار نشاط العمل و ليس التكوين في المعاهد . أو في اطار عمل في مخيمات صيفية.

12. متغير مربى رياضة :

رغم أن هذه الرتبة تنتمي إلى سلك الرياضة إلا أنه من الملاحظ ميدانيا عند توزيع الاستمارات و في إجابات المبحوثين فإنه يوجد مربين في سلك الرياضة ينقلدون مناصب نوعية بمؤسسات الشباب .

هذه المؤسسات تخص إلا سلك مربى الشباب فقط. و هذا يدل على شرح آخر موجود في مؤسسات الشباب و هو : تسيير مؤسسات الشباب من قبل أسلاك أخرى غير مختصة و لا تنتمي لسلك الشباب أصلا.

من جانب آخر يوجد ممن يحمل شهادة في سلك الشباب لكن درجتها لا تتوافق و المنصب النوعي الذي ينقلده. إذ يوجد كثيرون من رتبة مربى الشباب من ينقلد منصب مدير مؤسسة شبابية. و هذا ما فتح المجال إلى انطواء المربين الأكثر رتبة و عدم شعورهم بالرضى الوظيفي. و لا حتى العمل ضمن الفريق. إذ الأغلبية منهم تؤكد أنهم يعملون كأفراد و بقدراتهم الخاصة أو يهتمون إلا بالأجر الشهري . و هذا شرح كبير يوجد في مؤسسات الشباب .

فعدم توافق الرتبة مع المنصب النوعي أو توافق السلك مع المؤسسة و المنصب النوعي بمؤسسات الشباب إذ يوجد من هو مربى الرياضة مديرا لمركز ثقافي . و يوجد مربى رياضة كذلك مديرا على دار الشباب. رغم أن سلك الرياضة له مؤسساته الخاصة به . و أن مؤسسات الشباب يقتصر التوظيف فيها أو تقلد مناصبها النوعية إلا على سلك الشباب فقط وفقا للشروط القانونية .

و عليه هذا التضارب و التناقض في الميدان بين طبيعة الشهادة و طبيعة التكوين من جهة و بين المنصب الموجود و من ينقلده واقعا و فعليا هو شرح واسع ناتج عن انحراف المديرين التنفيذيين عن تطبيق القوانين الخاصة بتقلد المناصب النوعية.

فمن المفروض قانونيا أن يعمل المربى سلك شباب في مؤسسات الشباب و يتقلد المناصب فيها ، فإنه واقعا يعمل في مؤسسات الرياضة و يتقلد مناصبها النوعية رغم عدم القدرة على مسايرة مشاكل هذا النوع من المؤسسات أو السير في أهدافها أو إنجاز برامجها . إذ يتطلب ذلك دائما الاختصاص. كما يوجد العكس كذلك إذ يوجد مكلفين أو منتدبين محليين في مؤسسات الشباب لكن اختصاصهم مربى الرياضة .

و يعزو هذا التضارب كذلك إلى ميول مربى المربي عموما قبل بداية تكوينه إلى النجاح في المسابقة بأية طريقة و في أي اختصاص. لا يهم إن كان رياضة أو شباب . لا يهم إن كان الاختصاص يتوافق و طموحاته أو قدراته . المهم بالنسبة إليه هو النجاح **للحصول على منصب وظيفي مالي**. لأن المناصب الوظيفية في القطاع مضمونة. فهي مناصب مالية بيداغوجية . فمنهم من يميل إلى الرياضة لكنه ينجح في سلك مربى الشباب . أو يميل إلى سلك الشباب فينجح في سلك مربى الرياضة . و هو ما جعل المربين أنفسهم يقيمون المسابقات و طرائق تقييم الطالب أثناء التكوين بالسلبية .

إلى جانب هاذين العاملين يوجد **عامل الظروف الاجتماعية و البيئية للمربي** الموظف ذاته . إذ يلعب هذا الأمل دورا في الدفع بالمربي إلى الاهتمام بالحصول على الانتداب أو العمل في اقرب مؤسسة إلى مقر سكناه حتى وان كانت هذه المؤسسة بعيدة كل البعد عن اختصاصه . و هنا تطرح إشكالية صعوبات تحويل الموظفين محليا أو خارج الولايات . و يعزى كذلك إلى **عامل عزوف المربين** عن تقلد المناصب النوعية و التمثيلية و يعود لعوامل كذلك.

منها كثرة الإلتزامات القانونية دون تحقيق مصالح فردية في المسار المهني أو في الحياة الخاصة.

و عليه فإن خلوها من أدنى الإمتيازات المحفزة بالمقابل تضمنها لواجبات قانونية أضعاف مضاعفة. وهذا يعود إلى **غياب وجود مخطط تنظيم هيكل يخصص مؤسسات الشباب** . مما يجعل العمل فيها كمدبر مضيعة للوقت و استنزاف للجهد . و هذا ما فتح الباب لغير المختصين في سلك الشباب إلى تقلد المناصب النوعية بهذه المؤسسات لتماشيا و مصالحهم الخاصة . مما جعل أهداف هذه المؤسسات التي أنجزت من اقلها في واد و حقيقة وضعيتها في واد آخر .

كما أن نقص أعداد المربين في كل الرتب لتغطية كل ولاية بدواثرها و بلدياتها و مؤسساتها الشبابية يفرض وضع مربى الشباب كمدراء مكلفين أو منتدبين على مؤسسات الشباب في الأصل فارغة من المربين الموظفين و تتضمن إلا على متعاقدين من الهلال الأحمر أو من مديريات التضامن الاجتماعي أو من مكاتب البطالين. و هذا يعود إلى عدم توازي بين مشاريع إنجاز المؤسسات و بين أعداد الخريجين من المربين أو أعداد المتحصلين على الترتيات الوظيفية .

إذ يبقى أغلبهم سنوات طويلة تصل إلى 30 سنة دون ترقية . و منهم من خرج للتقاعد و لا يزال في نفس رتبته التي تخرج بها من المعاهد. و يعزى ذلك لعدة عوامل .

13. **متغير الولاية :** إن الولايات التي تتوفر على أكبر عدد من رتب المربين هي الولايات التي تتركز فيها المعاهد الوطنية للتكوين العالي. و لذلك تحوز ولاية ورقلة لوحدها عددا من المربين أكبر من مجموع أعداد الأربعة ولايات المتبقية. هذه الظاهرة موجودة بولاية قسنطينة و بولاية وهران و بولاية الجزائر . كون المعاهد تتركز فيها. و هذا ما يسمح بامتلاك فرص النجاح أكبر للمتسابقين .

فعدد المتسابقين و حضورهم دون أية عراقيل في الولايات التي تتركز بها المعاهد هو عامل مهم لدخول المسابقات ليس فقط الترشح . رغم أن هذه المسابقات مفتوحة وطنية .

من جهة أخرى وجود ولايات مثل مستغانم و بجاية و سكيكدة و تيارت تحوز على نسب كبيرة من الشباب أضعافا مضاعفة مقارنة بعدد المربين بمختلف الرتب فيها . أي انه يوجد شرح بين عدد المربين بمؤسسات الشباب بهذه الولايات مقارنة بعدد شباب هذه الولايات . إذ أن هذا العدد القليل من المربين بمختلف الرتب في سلك الشباب لا يكفي حتى لتغطية المؤسسات الشبابية فكيف يكفي لتغطية حاجيات أعداد الشباب بكل ولاية . لا لتحسيسهم و لا لتأطيرهم .

14. **متغير أعداد الرتب و الترقيات :**

إن الظاهرة الموجودة عند مقارنة أعداد كل رتبة مع باقي الرتب من المربين ، فإنه يوجد شرح كبير جدا . فوجود عدد كبير من رتبة مربي رئيسي بولاية ورقلة أكبر من رتبة مربي في الشباب هو شرح كبير ناتج عن الترقيات الوظيفية غير محسوبة المخاطر . فترقية أغلبية موظفي رتبة مربين إلى رتبة مربي رئيسي أفرغ رتبة مربي الشباب من اليد العاملة في الميدان .

لأن هذه الرتبة هي التي تعمل فعليا و هي التي لها علاقات مباشرة مع الشباب . و هذا يعني أنه لم يعد يوجد من يتفاعل جواريا مع الشباب . لأن رتبة مربي الشباب هي القاعدة التي تنكئ عليها جميع الرتب. و هذا ما أفرغ الميدان و خلق تساؤل و إشكالية عملية هي : من يعمل في الميدان الآن ؟

و لعل هذا النوع من الترقيات لجميع أفراد رتبة مربّي في الشباب إلى رتبة اعلى ينتج بفعل طموح الموظف إلى الترقية سواء بالأقدمية أو عن طريق الرسكلة. لكن العامل المهم هو الترقية لإعتبار سياسي.

5. مفاهيم منهجية، إحصائية، مستخدمة في الأطروحة

1. المستوى Level
2. الدرجة Degree
3. المعدل المرجح Medium Equilibrent
4. المدى Ratio
5. الارتباط Correlation
6. النسبة Percentage
7. الخيار Selection
8. كاركاس Carcass
9. المحولة Transferring
10. توزيع الإشارات diffusion of indices
11. هندسة الجداول Design
12. الخبرة الشخصية Personal experiment
13. الخبرة الاستطلاعية Experiment test
14. خبرة المعيشة Experiment Living
15. الهوة Gap
16. السلام المتعددة Multi Levels
17. التبرير Justification
18. المرحلة Step
19. الصلاحية Viabilité
20. النجاعة Efficiency
21. الفعالية Efficacy
22. الدقة Accuracy
23. الجديدة Novel
24. المقايسة Standardisation ISO
1. المتغير Variable

2. البعد Parameter
3. المؤشر Indicator
4. الإشارة Indice
5. البند Item
1. المتغير المستقل Independent
2. المتغير التابع Dependent
3. المتغير الوسيط Mediator
4. المتغير المعدل Moderator
1. الفجوة النظرية Theoretical Gap
2. الفجوة المنهجية Applied Methodological Gap
3. الفجوة العملية Scientifically Gap
4. مخطط عملي Practical Plan
5. مخطط تطبيقي applied plan
6. مخطط تنفيذي Executive Plan
7. مخطط نظري Theoretical Plan
8. نموذج model
9. قياس Measurment
10. الأداء الوظيفي البشري H.R. PR
11. الأداء الوظيفي التنظيمي /المؤسسي . ORG. PR
أداء الفرد في المؤسسة PR. PR
12. الأداء المؤسسي الحقيقي True .PR
13. أداء الفرد مؤسسيا Pr.O
14. الأداء الوظيفي الجماعي GR.PR
15. الأداء الوظيفي الكلي T.PR
16. المورد البشري HR
17. مدى الاكتساب الصحيح true aq

18. مدى الاكتساب في المقياس الواحد Degree In Module
19. مدى الاكتساب للفرد الواحد HR.aq
20. الأداء العالي = Higher PR %65
21. الأداء السلبي هو ما تحت الصفر Down- Zero
22. الأداء الإيجابي هو ما فوق الصفر Up-Zero
23. عزل الأداء isolation of PR
24. العزل الآلي للأداء Software Isolation Of PR
25. خطأ القياس: Measurement Error
26. التفريغ Data injection
27. ترميز البيانات Coding data
28. الاختصار Parsimony
29. برنامج تقييم أداء المورد البشري CEva.HPR
30. برنامج الجودة القاعدية standard quality
31. برنامج الحيز البني [Stay Out of the Performance Grey Zone](#)
32. برنامج [صفحة الأداء](#) - Performance template
33. برنامج مخطط تطبيق أداء الحاجات executive plan based on needs
34. 3 levels- FOUR-PR
35. kaizen"Six sigmas
KPA's
36. ROI
37. مقايسة الدروس و المقاييس و البرامج التكوينية و التخصصات. Standardisation of courses and
modules and programs
38. حماية الدروس و المقاييس و البرامج التكوينية و التخصصات Protection of intellectual products

6. أوجه قناعات الباحث Background of searcher

A. خلفية دينية

B. خلفية ثقافية

C. خلفية قناعات شخصية

D. خلفية انفعالية

خاتمة :

إن إعتقاد خطوة منهجية بعد قبول موضوع البحث تمثلت في وضع خلفية الباحث جانبا المتكونة من : خلفية دينية و خلفية ثقافية و خلفية شخصية و خلفية انفعالية ، قد مكنت البحث من بلوغ نسبة عالية من العلمية و الموضوعية .

هذه الخطوة الجديدة ، يستخدم عنصر واحد منها فقط في الدراسات في الجزائر محددة في ذكر عنصر أسباب اختيار الموضوع. و تبقى العناصر الثلاثة المتبقية غائبة.

و الجدير بالذكر أن أداة كشف الهوية قد مكنت البحث من التحديد الدقيق لدوائر البحث بدقة. و التي صيغت إلى فصول.

كما حددت أنواع المربين الموظفين من مربي : مبتكر ، أدائي و عارف إلى منفذ ، ضمن العينة كخصائص مخفية أساسية. مما مكن البحث من الإبتعاد عن خصائص العينة الشكلية المتمثلة في البيانات العامة .

إن تطوير نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب و التكوين السباعي و جعله ثلاثي يناسب سياق البحث قد أثبت نجاعته. و هذا بعد بناء و أقلمة استمارة ثلاثية الابعاد لكيرك باتريك مع نموذج تقييم تكوين ثلاثي. مما سمح لأفراد العينة من الإجابة بدقة و حرية و طلاقة . و أدى ذلك إلى جمع معطيات صحيحة غير مراوغ فيها .

كما أن إستخدام لوحة التحكم للاستمارة قد سمح كذلك بتسهيل توزيع و جمع و تفريغ البيانات في برنامج spss v22 . مما سمح بضبط خطأ القياس بدقة .

إن إعتقاد سلام ليكيرت متنوعة من : ثنائي خيارى ، ثلاثى ، رباعي خيارى ، خماسى ، سباعى . و إدخالهم للتفريغ و التحليل الاحصائي دفعة واحدة هو ما كشف ثغرتين ببرنامج spss v22 . إذ لا يستطيع هذا البرنامج تحليل سلمين و أكثر مختلفين في المستوى دفعة واحدة . إلا بعد إعادة تحويل السلام إلى سلم ثلاثى واحد مع إبقاءها تحافظ على قيم سلامها الأصلية . وهذا ما تطلب صياغة معادلة إحصائية لتغطية الثغرة.

كما أن إستخدام الأبعاد الثلاثية في كل إستمارة و إختلاف عدد الأسئلة -الإشارات- كشف ثغرة ببرنامج spss v22 . وهي تحصيله لنتائج تحليل وصفي يخص دلالة كل بعد تبدو صحيحة لكنها خاطئة.

إذ إستخرج البعد " نجاعة " في فصل الجودة على أنه دال وفي نفس الوقت استخرج البعد " فعالية " قبله مباشرة على أنه "غير دال " . وهذا غير معقول منطقيا . مما لفت انتباه الباحث ذلك. بأنه لا يمكن أن يكون سقف بلا أساس و لو جاذبي غير مرئي.

وبناء عليه، تم حساب توزيع الإشارات على كلا البعدين احصائي وحددت نقطة التوازي كحد أعلى و نقطة التوازي كحد أدنى . فاستخرج البرنامج البعد "فعالية دال بنسبة عالية و البعد نجاعة دال كذلك بنسبة عالية .

و عليه قام الباحث باستشارة أساتذة جامعيين في الرياضيات و مهندسين في الإعلام الألي البرمجة و النظام. مما سمح بتحديد أنه يوجد عدد من الإشارات كحد أدنى و عدد من الإشارات أعلى يجب أن يتضمنها كل بعد حتى يتمكن البرنامج spss v22 من استخراج نتيجة -دال - أو - غير دال -.

وهذا ما أكد ، أن الكثير من النتائج الإحصائية التي تثبت أن هذا المتغير دال و ذلك غير دال في حالات المقارنة البنائية تعتبر نتائج يمكن أن تكون مراوغة . أي غير صحيحة. بسبب ثغرة البرنامج. و عليه ما بني عليها من تفسيرات تتأثر بها سلبيا.

و ارتباطا بهذه الثغرة ، قام الباحث بتتبع نتائج دلالة كل الأبعاد و إضافة إشارة لبعد و إنفاص إشارة لبعد آخر . و بعد التجربة عدة مرات لاحظنا أنه كلما أضفنا إشارة كعامل مشترك بين كل الأبعاد أو بين بعدين فان النتائج الدلالية تأتي موجبة دالة بنسبة عالية . على العكس كلما نزعنا عامل مشترك - إشارة - عن بعد و تركناها في بعد آخر تنقلص نسبة الدلالة . و عند نزع العامل المشترك نهائيا عن كل الأبعاد فإن نسبة الدلالة بين الابعاد تضطرب و تنقلص و تصبح أبعاد دالة و أخرى غير دالة .

هذا ما سمح للبحث باستنتاج مبني على الاختبار المتكرر أنه كلما كان عامل مشترك أو أكثر بين بعدين أو أكثر أو في كل الأبعاد فان مستوى الدلالة يكون إيجابيا و عاليا . و اذا لم يكن فإنه تظهر نتائج تؤكد أنها غير دالة و هي نتائج مراوغة فقط . وعليه لا يمكن بناء تفسيرات عليها لأنها مراوغة ناتجة عن ضعف في بناء الابعاد و الفقرات في كل بعد

إن نموذج تقييم المعارف و المهارات ثلاثي المستويات الذي تم تطويره بناء على نموذج كيرك باتريك kirk Patrik السداسي قد اثبت نجاعته في كشف المعارف و المهارات السابقة التي انقضت بفترات

زمنية طويلة وهذا بعد استرجاعها عن طريق إثارتها بعاصفة الإشارات لدى أفراد العينة. إلا أن عملية استرجاعها ليست مفصلة بل عامة. وهذا لمرور سنوات عليها.

و عليه ، فإن التكوينات و التدريبات المنتهية بفترات زمنية طويلة يصلح لها هذا النموذج للتقييم و القياس الثلاثي . المتكون من مرحلة الإكتساب و تتضمن مستويين أول هو الرضا و الحاجات و ثاني هو مستوى التحصيل أو الإمتلاك. و مرحلة التحويل التي تتكون من مستويين هما مستوى التحويل و مستوى التطبيق. و مرحلة النجاعة بمستويين هما مستوى أول الأداء و مستوى ثاني هو الجودة .

و الجدير بالذكر أن المقاربات النظرية المتمثلة في :

1- مقارنة الكاب : نيكول لوغو Nicole legault

2- مقارنة الحاجات : مازلو Maslow

3- مقارنة التوافق و التباين : Bell

قد أثبتت نجاعتها و ذلك بتغطيتها لمراحل نموذج التقييم و تكاملها في تحديد مستويات الأداء و مستويات الجودة و الترابط عند كل إشارة و بعد. و أنتجت نسبا من الإكتساب و الأداء و الجودة متعددة موضوعية بنسبة عالية. لا يمكن أن تنتج باستخدام مقارنة واحدة .

كما أن المقاربات المنهجية النظرية للتحليل المتمثلة في :

1- تحليل بنائي - وظيفي : بطريقة ستروس Strauss

2- تحليل مقارن : بطريقة أبراهامان مارك Mark Arbahamen

3- تحليل سببي : بطريقة روزنبرغ Rosenberg

قد أثبتت فعاليتها في البحث ، بتغطيتها لعلاقات المؤشرات و الإشارات و الأبعاد و قدرتها على تفسير هذه العلاقات . واتجاهها نحو هدف واحد هو أنها وضحت أسباب مستويات الأداء و مستويات الجودة و مستويات الإكتساب بدقة و موضوعية بعيدة عن الاتجاه الواحد.

وبناء عليه فقد ختم البحث تحليله بوضع عدد الشروح الموجودة في التكوين و طرائق تجسيروها . كما وضع عدد الموظفين الإبتكاريين الذين يمكن استغلالها. بالإضافة إلى وضعه مخطط تنفيذي للمسؤولين يمكن برمجته تطبيقه بسهولة ، كما وضع مخطط نوع القرار الذي يمكن اتخاذه مبني على النتائج الجزئية ،

خاتمة البحث

يسهل تفادي المخاطر في التكوين و اتخاذ القرار في أي مقياس أو عامل محيط . كما هو مبين في الجدول الآتي:

نوع القرار		نوع النتائج			1- المدخلات
هجر	تصحيح	خلق	مخاطر	قوة	2- المخرجات
					3- النجاعة
					4- الصلاحية
1	1	1	-	+	1. الاكتساب في المقياس 65/1.96% و عموما 31,81% يعني 65/20,65%
1	1	1	-		2. التحويل الكلي 7.70% من 65/20,65%
1	1	1	-		3. النجاعة 7.04% من 65/20,65%
1	1	1	-		4. الصلاحية 7.22%

ثغرات البحث :

إن أي بحث مهما كان جادا و موضوعيا و مفصلا و شاملا للإشكالات الجزئية . إلا أنه يبقى فيه نواقص .

و لعل استخدام هذا البحث لطريقة جديدة هي التحليل الثلاثي الأبعاد في كل الخطوات و تجربتها عمليا

على موضوع في علم اجتماع التنمية رغم نجاحها إلا أنها

1. تضمنت ثغرة ضعف الموازنة بين عدد الإشارات في كل مستوى. و ينصح الباحثين بالموازنة .

2. رغم استخدام 314 إشارة في البحث إلا أنها لم تغطي الموضوع بكل تفاصيله ، إذ تم جمع بعض

الإشارات الجزئية تحت مؤشر واحد لتسهيل التحليل رغم أن كل إشارة لها قيمتها المنفصلة و

أهميتها العالية . مثل الإشارات الخاصة بالعوامل المحيطة و إشارات العوامل المخفية . و كلها تدخل ضمن عامل السياق الذي يحتاج لبحث منفصل.

3. رغم استخدام البحث للإشارات الكيفية و تحويلها إلى كمية إلا أن الإشارات الكمية الأصل و المتمثلة في الإشارات المالية التي تحكم حزم مقاييس التكوين لم يتطرق إليها البحث رغم أهميتها . لأن جانب ميزانية التكوين يصعب الحصول عليها بتفاصيلها و لمدة أكبر من 30 سنة مضت .

4. استخدام البحث لطريقة 3D التحليل الثلاثي الأبعاد لا يفي عمليا بالغرض بنسبة 60% وهو إدخال هذه الطريقة وتطبيقها في موضوع واحد. لهذا لا بد من تطبيقها في مواضيع متعددة و بشكل تقني يسهل فهمها و التمكن منها .

5. تقليص مستويات نموذج التقييم لباتريك وإضافة جزء يخص تحصيل للمعارف و المهارات لها سنوات بالإرتكاز على الاسترجاع يحمل مغامرة بإجهد الموظف باسترجاع ماضيه التكويني الذي من الممكن أنه نسي تفاصيله .

نصائح للباحثين :

1. كما ينصح الباحثين أن يعتمدوا على AMOS إلى جانب SPSS . لأن النمذجة و تحديد العلاقات بين المتغيرات والإشارات أكثر دقة في AMOS

2. إلى جانب ، ذلك فالبحث قام بمجهود ثلاثة أضعاف لما هو معتاد في المذكرات و لهذا اعتمد الأمانة العلمية ، فذكر قائمة الأسماء بالملاحق التي ساهمت بمجهوداتها النوعية في إتمام إنجاز هذا البحث . ولهذا ينصح أن توضع أسماء من ساهموا في أي بحث بالملاحق لأنه من المستحيل أن ينجز فرد واحد أطروحة دون مساهمة أفراد آخرين بعيدا عن تأثيرهم في سيرها أو مضمونها .

3. بالإضافة إلى نصيحة للباحثين الذين يستخدمون الإستمارات بضرورة ترقيمها قبل تفرغ بياناتها . حتى لا تختلط البيانات. إلى جانب ضرورة هندسة كاركاس التفرغ شخصيا . لأن الباحث هو من يعرف الشكل الهندسي لتفرغ بياناته و لبحثه .

4. و ينصح الباحثين ، بالإستعداد المسبق نفسيا وعمليا لاستخدام إستمارات تناسب لغة تعبير و قراءة كل مبحوث قصد التمكن من الحصول على أكبر معلومات .وحتى لا يسقط الباحث في المفاجئات الاعترافية . كرفض مبحوثين الإجابة بلغة و طلبهم الإجابة بلغة أخرى حسب السياقات. مثل ما وقع لهذا البحث. إذ اضطر إلى ترجمة الإستمارة من العربية للفرنسية بعد طلب مبحوثين ذلك. وهذه نقطة اعترافية .

5. كما ينصح الباحثين بتقديم الإستمارة للمبحوث مباشرة وجلبها مباشرة بعد الإجابة على فقراتها ، حتى لا تضيق أو تنسى أو تستغل في مواضيع أخرى .

6. كما ينصح الباحث ، أن البحث يتطلب مجهودا فرديا يركز على القدرات الفردية . ولهذا لا من الضروري أن يتمكن الباحث من برامج التحليل الإحصائي الألية منها : SPSS و AMOS على الأقل. كي يقوم ببحثه بمفرده في كل خطواته. فلا يعقل أن يكون باحثا لا يجيد استخدام برامج التحليل الإحصائي وهو يقوم ببحث علمي.

7. كما ينصح الباحثين ، بالتمكن من اللغات العلمية ، قصد الإطلاع على الدراسات السابقة أو المراجع المترجمة إلى اللغة العربية و التي يتغير روح معناها أحيانا من ترجمة لأخرى و من إختصاص لآخر. وحتى يكون للباحث منظار ثاني يرى به ما وصلت اليه البحوث بلغات أخرى عمليا.

مصادر و مراجع

1. Nicole Legault: **Training Needs Analysis: When is E-Learning the Solution?**
2. Niels Dabelstein : **Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management** / Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats / Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. www.oecd.org/dac/evaluationnetwork . OECD PUBLICATIONS, 2 rue André Pascal, 75715 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE1007001 04 3P – No 31678 2002. Yammer, methodology and evaluation.
3. Nicole Legault : **Have you ever Here's How to Prove the Value of Training to Your Organization.**
4. Nicole Legault : **How to Do an E-Learning Needs Analysis.**
5. Susan Kistler : **Karlyn Eckman on Using the Knowledge, Attitudes and Practices Study Method ,KAP. Environmental Program Evaluation. American Evaluation Association. /aea365@eval.org. AEA365 . Apr. 10**
6. Linda Russell, Jeffrey Russell: **Training to transform performance Reviews into performance partnerships.** ASTD , ultimate series , press Alexandria , Virginia (invasive species; nonpoint source pollution; urban stormwater; septic management; road salt application; shore land buffers.
7. Joe Willmore: **No magic Bulet; seven steps to better performance.** AsTD press Alexandria, Virginia, April 2009.
8. Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : The Bay Area , **functional evaluation ; development and standardization** . June 14, 1988
9. Kamaldien, Yusuf: **A study on knowledge, attitude and practice (KAP) on HIV/AIDS amongst the employees OF Telkom SA Ltd. (2009-12).** Thesis (MPhil (Industrial Psychology. School of HIV/AIDS Management))--University of Stellenbosch, 2009.
10. Dai Chien-Yun et Autres : **A Study on Modification of Knowledge, Attitude and Practice on Vocational High School Electronics Courses Integrated with Nanotechnology Concept,** Department of Industrial Education, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, 106 . No. 1 (2012)

11. **Jeff Toister : Deadly Evaluation Mistakes That Can Destroy Your Training** <http://www.Toisterperformance.com> ,December 1, 2016.
12. **OECD: glossary of key terms in evaluation and results based management, with a new cover2010** , Paris-France, Ed 2002.
13. **Bernard Marr : 2 Types Of Performance Metrics Everyone Must Differentiate** 28 avr. 2015. <https://www.linkedin.com/pulse/2-types-performance-metrics>. My latest book is Key Performance Indicators For Dummies
14. **Ratzon NZ, Ari Shevil EB, Froom P, Friedman S, Amit Y. Functional capacity evaluation of work performance among individuals with pelvic injuries following motor vehicle accidents.** www.linkedin.com performance.
15. **Nicole Legault : Nicole Legault : 4 Tips to Promote Transfer of New Skills to the Job.**
16. **Ed Mayberry : Kirkpatrick's Level 3: Improving the Evaluation of E-Learning. atd ,association for talent development** .Sunday, May 01, 2005 –author, link din web .analysis article.
17. **Leen swalha : Measuring Human Capital: Why and How?**. Otman. Co,professional group of mind tools .linkedin.
18. **Pat Howey : Special Education Law E-book. What does the word "functional" mean, as used in "functional performance" and "functional goals"?**
<http://www.wrightslaw.com>
<http://www.wrightslaw.com/howey/iep.functional.perf.htm#sthash.p0068Qch.dpuf>linkedin.
19. **Diana Esparza : Measurement of Competency Based Outcomes** .HRSG [info@hrsg.ca/](mailto:info@hrsg.ca)
Competency-based assessment, Competency-based learning and development, Competency-based performance, poste September 26, 2016 , official page, linkedin.com.
20. **R. C. Schafer, DC, PhD, FICC: Evaluating functional performance** .Monograph 7, Manuscript Prepublication Copyright 1997,ACAPress © 2000–2016 ACA Press and Frank M. Painter, D.C. All Rights Reserved .official page , LinkedIn.
21. **What makes up a Dynamic Learning Activity? Human performance tools for practitioners** 2010 February 2015, James@HumanPerformanceTools.com, professional page, LinkedIn.

22. Building Energy Efficiency Standards: **Reference Ace Functional performance testing** <https://energycodeace.com/site/custom/public/reference-ace-2013/Documents/127functionalperformancetesting>.
23. Performance Management » **How to ensure successful performance measurement**. LinkedIn, professional group.
24. Lori Goler Janelle Gale and Adam Grant; article: **that performance evaluations can have real value to employees**. Book : Let's Not Kill Performance Evaluations Yet.
25. John Foster : **Discuss work quality not past performance**.
26. John Foster : **performance reviews: feedback, conducted benchmarking, netted strong negative**, making improvements. 360 reviews Compensation Zero. Zilch, Nada.
27. Jim Gilchrist B.E.S. **The Performance Chain Reaction, Individual and Organizational Performance Enhancement** 26 oct .2016.
28. Nicole Legault : **How to Calculate the Cost-Benefit of Your E-Learning Course**.
29. Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : The Bay Area , **functional evaluation ; development and standardization** . June 14 , 1988
30. Kamaldien, Yusuf: **A study on knowledge, attitude and practice (KAP) on HIV/AIDS amongst the employees OF Telkom SA Ltd. (2009-12)** . Thesis (MPhil (Industrial Psychology. School of HIV/AIDS Management))--University of Stellenbosch, 2009.
31. Dai Chien-Yun et Autres : **A Study on Modification of Knowledge, Attitude and Practice on Vocational High School Electronics Courses Integrated with Nanotechnology Concept**, Department of Industrial Education, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, 106 . No. 1 (2012).
32. What makes up a Dynamic Learning Activity? **Human performance tools for practitioners** 2010 February 2015, James@HumanPerformanceTools.com, professional page , LinkedIn .
33. James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser: **Four Levels of Training Evaluation** _ published by the Association for Talent Development (ATD).
34. Kevin Dwyer : HR Key Performance Indicators, Change Management –LinkedIn, 16 Nov. 2016.
35. Kevin Dwyer : **Managing Director, Change Factory** , LinkedIn, 16 Nov. 2016

36. ASTD's : **Best on measuring and evaluating Learning** .volume 2 (PDF) download .
37. Roy Pollock ,Andrew Jefferson , Calhoun .w. Wick : **The six discipline of breakthrough learning** , 3rd ed ,Wiley ,ATD press , website (ATD).
38. Patrica Pulliam Phillips : **Measuring and evaluating training** . ASTD Handbook , ASTD , press Alexandria ,VA , May 2010 .
39. Patti .p. Phillips , jack .j .Phillips : **Measuring ROI in learning and development**
40. Alexia Vernon : **90 days 90 ways : onboard young professionals to peak performance** ; one person at a time . ASTD , press Alexandria ,VA , April 2012 .
41. Michael Sabbag : **Developing Exemplary Performance** , ASTD , press Alexandria ,VA, February 2009
42. Harold . D , Jeffrey Russell : **keeps Training Ain't performance** . ATD , press Alexandria , Virginia . May 2004 .
43. HPI: Human Performance Improvement . HPS :/ human performance skills
44. ASTD'S: Survey Basics : A Guide to developing surveys and questionnaires .
45. Anna B. Costello and Jason W. Osborne : **Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis** . journal : Practical Assessment , Research and evaluation , Volume 10 Number 7, July 2005 ISSN 1531-7714 North Carolina State University .
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=costello+and+osborne+2005&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpareonline.net%2Fpdf%2Fv10n7.pdf&ei=FD9bVb7-JsKDsAW2vIGwBg&usg=AFQjCNEF-btEmkUiffCHW8dO9hs1zZ2erw&sig2=w1V8ksiYki1E172UdE2iXQ>

Transferring Learning and Evaluating Impact

46. Rob Brinkerhoff : **Luminary Perspective, The Growing Importance of Measuring Results and Impact** .

47. James Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick : **Implement the Four Levels to Demonstrate Value .**
48. Jack and Patti Phillips: **The Basics of ROI .**
49. Cal Wick and Kathy Granger : **Building the Learning Transfer Competency of Participants**
50. Paul Elliott : **Linking Learning to Performance.**
51. Karie Willyerd, Jenny Dearborn, and Sanchita Sur : **Results-Based Evaluation: Keeping the End in Mind**
52. Alec Levenson : **Justify the Investment: Integrating Learning Analytics** .Developing , and evaluating training evolution .
53. Kevin Oakes : **The Evolution of the Training Profession .**
54. Jennifer Naughton : **ASTD's New Competency Model .**
55. Kimo Kippen, Jeff Toister, and Coline Son Lee : **The Importance of Certification .**
56. Harold Stolovitch and Erica J. Keeps : **The Occasional Trainer: What You Must Know to Help Others Learn .**

Assessing and Analyzing Needs :

57. Roger Kaufman : **Needs Assessment: How Do Needs Assessments Align to the Bottom Line?**
58. Ethan Sanders : **Data Collection and Assessment: Finding the Right Tool for the Job** .
59. Jean Barbazette : **Analyzing Needs to Select the Best Delivery Method .**
60. Jenn Labin and Halelly Azulay : : **You Want It When? Balancing Quality, Time, and Expectations Before Designing.**
61. Evidence-Based Training : **The Most Recent Research for Delivery, Ruth Clark.**
62. Michael Wilkinson and Cindy Huggett ; **Keep Participants Engaged in Every Delivery Mode,**

63. Bob Lucas and Kris Zilliox : **The Value of Experiential Learning.**

Delivering a deference solutions and executive plans that make plus-value :

64. Michael Allen , Julie Dirksen, Will Thalheimer, and Clark Quinn : **A Serious E-Learning Manifesto,**

65. Darlene Christopher : **The Global Virtual Classroom .**

66. Dan Pontefract : **Pervasive Learning: Formal, Informal, and Social .**

67. Jay Cross : **Learning Informally in Your Workspace .**

68. Clark Quinn : **M-Thinking: There's an App for That .**

69. Jane Bozarth : **Effective Social Media for Learning .**

70. Patti Shank : **Supporting Worker Performance in the Workplace .**

Designing and developing effective learning

71. Darryl L. Sink: **Design Models and Learning Theories for Adults.**

72. Michael Allen: **SAM: A Practical, Agile-like Alternative to ADDIE.**

73. Jennifer Hofmann: **Using Bloom's Digital Taxonomy to Flip the Classroom and Create the Best Blend.**

74. Tracy Tagliati, Karl Kapp, and Becky Pike Pluth: **Captivate Your Learners by Designing Effective Games, Simulations, and Activities.**

75. Jonathan Halls : **Creating Media Learning Content That's Fast, Fabulous, Affordable .**

76. Chuck Hodell: **Working With SMEs.**

77. Ben Betts: **Curation of Content.**

78. Linda Byars Swindling and Mark V.B. Partridge : **Legal Aspects of Learning: Protecting What Is Yours and Avoid Taking What Belongs to Others .**

79. Fred Nickols: **the conditions of performance ; factors that help or hinder . 2003.**
www.nickols.usfred@nickols.us

47 - Fred Nickols: **factors affecting performance . 2003**
www.nickols.usfred@nickols.us

80. Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989). **Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later.** *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.
81. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* (Spring).
82. Barnard, C. A. (1947). **The functions of the executive.** Cambridge, MA: Harvard University Publishing.
83. Burke, J. (1995). **Remarks made during a PBS video** [author's notes].
84. Donaldson, T. and Preston, L. (1995). **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.** *Academy of Management Review* 20:1 65-91.
85. Fraser, C. and Zarkada-Fraser, A. (2003). **Investigating the effectiveness of managers through an analysis of stakeholder perceptions.** *Journal of Management Development* 22:9 762-783.
86. Freeman, R. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston, MA: Ballinger
87. Holton, E.F. (1996). **The flawed four-level evaluation model.** *Human Resources Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
88. Jennings, M. (1999, April). **Stakeholder theory: letting anyone who's interested run the business – no investment required.** Paper presented at a conference titled *Corporate Governance: Ethics Across the Board*, hosted by the Center for Business Ethics at the University of St. Thomas, Houston, TX. Retrieved December 6, 2003 from http://www.stthom.edu/cbes/conferences/marianne_jennings.html
89. Kaufman, R., and Keller, J. M. (1994). **Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick.** *Human Resource Development Quarterly*, 5, 371-380.
90. Key, S. (1999). **Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory."** *Management Decision* 37:4, 317-328.
91. Kirk Patrick, D. L. (1975a). **Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction.** In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD.

92. Kirk Patrick, D. L. (1975b). **Techniques for evaluating training programs, part 2: learning.** In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 16-9. Madison, WI: ASTD.
93. Kirk Patrick, D. L. (1975c). **Techniques for evaluating training programs, part 3: behavior.** In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.
94. Kirk Patrick, D. L. (1975d). **Techniques for evaluating training programs, part 4: results.** In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 14-17. Madison, WI: ASTD.
95. March, J. G. and Simon, H. A. (1958). **Organizations.** New York, NY: John Wiley & Sons.
96. Michalski, G. V. (1997, November). **Stakeholder variation in perceptions about training program results and evaluation: a concept mapping investigation.** Paper presented at American Evaluation Association Conference, San Diego, CA. Retrieved December 6, 2003 from <http://www.conceptsystems.com/papers/paperusr/michalsk/aea51.htm>
97. Neely, A., Adams C. and Kennerly, M. (2002). ***The performance prism: the scorecard for measuring and managing success***, 1. London: Financial Times Prentice-Hall
98. Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2003). **The performance prism in practice.** Retrieved December 6, 2003 from <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/PrismInPractice.pdf>
99. Nickols, F. W. (2000). **Evaluating training: there is no “cookbook” approach.** In J. Woods & J. Cortada (Eds.), *The 2001 ASTD Training & Performance Yearbook* (pp. 322-333). New York, NY: McGraw-Hill.
100. Phillips, J. (1997). ***Return on investment in training and performance improvement programs.*** Houston, TX: Gulf Publishing Company.
101. Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., & Kaufman, R. (1998). **Kirkpatrick plus: evaluation and continuous improvement with a community focus.** In *Educational Technology Research and Development*, 46:4 90-96

102. McGregor, D. (1967). **The professional manager** (W.G. Bennis & C. McGregor, Eds). New York: McGraw-Hill.
103. Gilbert, T.F. (1978). **Human competence: Engineering worthy performance**. New York: Mc Graw -Hill.
104. James Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick : **Implement the Four Levels to Demonstrate Value**.
105. Ann-Murray Brown ; evaluate workers performance .benchmark.Monitoring, Evaluation and Learning Expert. <https://lnkd.in/dxnY5Uf>
[#theoryofchange](#) [#evaluation](#) [#logframe](#) [#resultsframework](#) [#annmurraybrown](#)

2. مراجع و روابط باللغة الفرنسية:

106. La fédération De La Formation Professionnelle. **Responsabilité Fonctionnelle : Rendre Compte Des Impacts Economiques Et Sociétaux Des Investissements En Formation Professionnelle ; Guide De Reporting A Destination Des Entreprises**. Ed1, Février 2013. Web-Line : [Www.FFP.Org](http://www.FFP.Org).
107. Isabeil Et Autres : **L'éducation Des Adultes ; Partenaire Du Développement Local Et Régional**- C.S.E.Qubèc- Canada, 1ed, 2003.
108. Benoît NDI ZAMBO : **Les Outils D'évaluation De La Performance Individuelle ; Leur Qualité Et Leur Objectivité .Sous -Thème : Evaluation De La Performance Et De La Productivité Dans La Fonction Publique .Intervention Dans La Conférence De Bénin Sur La Fonction Publique , Cotonou Le 28/05-01/06/2001 ,En Langue .Fr**
109. Lovice Charrette : **Le Rôle De La Formation Dans L'amélioration De La Performance**. C.R.I. L'informateur .Vol .4. No 01, Printemps, France 1999.
110. UNSA : **Intéressement A La Performance Collective. Fonction Publique** .21 Septembre 2011, France, Official Page, Linkdin.
111. Jim Lapin : **Performance Et Fonction Publique De L'état : Récentes Réformes .Revue Française D'administration Publique ,2009/3 (N131) PDF**. Linkdin

112. Chantel Matima Sergent : *Evaluer La Performance Collective Dans La Fonction Publique* : Un Enjeu De Performance Economique D'utilité Sociale. Revue Française D'administration Publique, 2009, N=131.
113. Liam Dawe : **Different Types Of Activities To Build A Team In Workplace** .
Linkedin. Corporate Training Game.
114. UNITAR : **Evaluation Des Compétences Par Module, A Condition De Dépassé Le 60% A Chaque Module** .Www. Yammer .Ibtikari.2016.Methodology
115. EDWARD, CLAPAREDE : **L'éducation Fonctionnelle** .Edition De La Chaux,
Montréal, Canada ,6me Ed, 1973.
116. ASTOLFI Et Autres : **Quelle Education Scientifique Pour Quelle Société** .Collection
Dirigée Par Gaston Mialaret, Presse Universitaire De France ,1ére Ed, 1978
117. SEUILY Gorgita : **Etape 7 ; Fiche 32 ; Comment Evaluer Les Formation ?**
Yammer,2015 . (PDF)
118. l'Institut De La Banque Mondiale : **WBI_ Conception De L'apprentissage_ Fr_ Non Révisé**.
Processus De Conception De L'apprentissage.
119. B. Rougier : **Differents Types D'évaluation. Préparation PLP2**
Biotechnologies Externe - IUFM d'Antony - - 2001/2002
120. PATRICK Aubert Et Autres ; **L'évaluation De La Performance De La Fonction RH**
: De La Théorie A La Pratique Des DG MBA - Management Des Ressources Humaines ,
Promotion 7 Mémoire D'expertise, Université De Paris 1^{re} Ed ,Octobre 2010
121. Commissariat Des Nations Unies Aux. **Manuel Destiné Aux Educateurs Dans Le
Domaine Des Droits De L'homme** .Série Sur La Formation Professionnelle N.° 07 - 2011
Equitas – Centre International D'éducation Aux Droits De L'homme Droits Humains Et
Haut- Droits De L'homme. (HCDH). Sherbrook Montréal,2011, Québec, Canada Site Web :
Www.Equitas.Org
(OHCHR) Haut- Commissariat Des Nations Unies Aux Droits De L'homme (HCDH)Palais
Des Nations Genève 10, Suisse Site Web : Www.Ohchr.Org

122. UNITAR : **Formation Et Accompagnement A L'entrepreneuriat Des Jeunes Diplomes En Algerie ; Mise A Niveau Sur Les Methodologies De Formation.** Guide D'aide Aux Formateurs . Republique Algeriennedemocratique Et Populaire .Unitar. United Nation Institute For Research And Technologies . 2014-2015.
123. CROIX-Rouge : **Guide Pour Le Suivi Et L'évaluation De Projets/Programmes :** Fédération Internationale Des Sociétés De La Croix-Rouge Et Du Croissant-Rouge, Genève, 2011 Secretariat@Ifrc.Org Site Web : Www.Ifrc.Org . Yammer -Programme Ibtikari .Alegria +UNITAR.(PDF File 2015.
124. UNITAR ; **Formation Et Accompagnement A L'entrepreneuriat Des Jeunes Diplômés en Algérie .**1619.2014. 1 Ed .

3. مراجع و روابط باللغة العربية:

1. معن الخليل عمر: الموضوعية و التحليل في البحث الاجتماعي. دار الآفاق، بيروت ط1 سنة 1983 .
2. د.عباس البرق ، عايد المعلا ، أمل سليمان : دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي. مكتبة الجامعة-الشارقة .إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.PDF
3. عباس محمد خليل والعبسي محمد مصطفى ومحمد أبو عواد و فريال نوفل ومحمد بكر : مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس. الأردن. دار المسيرة.ط2007 .
4. ريمون بودون و بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة د. سليم حداد. ديوان المطبوعات الجامعية .فرنسا
5. عيسى بوزغينة: قطاع الشباب واقع و آفاق، ط1 ، مطبعة الرهان الرياضي الجزائري، سنة2003 الجزائر.
6. أحمد عصماني مهارات التنشيط الشباني . سنة 2007 الجزائر ط1 .
7. بن عبدو : التكوين و تحسين الموارد البشرية 1993 ،صص موجود في كتاب Benoît NDI ZA
8. تقرير : ملتقى وطني لإطارات الشباب

9. د : بوعطيط سفيان: مقال . العوامل الشخصية و التنظيمية و تأثيراتها على التوافق المهني. نظريات التوافق . المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات. جزء 2 . رقم 9. سنة 12.01.2016.
- 10.المصدر الأول: مدحت عبد الحميد: الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 20.
11. طارق النجار : شرح مقياس ليكرت ، درس 11. دروس عن بعد . قناة طارق النجار للتدريب على التحليل الإحصائي-اليوتيوب .
12. د. مصطفى قسيم الهيلات : مقياس هيرمان لقياس الذكاء و أنماط التفكير. ط1. سنة 2015. مكز دبيونو لتعليم التفكير. المملكة الأردنية الهاشمية.ص130-134
13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 66 موافق 26 ذو القعدة 1431 عام 3 نوفمبر سنة 2010.
14. الجريدة الرسمية الجزائرية : لقرار رقم 301 المؤرخ في 2 نوفمبر 1997. المعدل للقرار رقم 20 المؤرخ في 19 أبريل 1988 المتضمن شبكة المعادلات والشهادة الوطنية و الأجنبية مع شهادات المرين الرياضيين من الدرجة الاولى ، الثانية و الثالثة .العاملين بالتوقيت الجزئي في هياكل الحركة الرياضية الوطنية.
15. الجريدة الرسمية الجزائرية : المرسوم التنفيذي رقم 84-296 المؤرخ 23 يناير سنة 1984. و المتعلق بمهام التدريس و التكوين باعتبارهما عملا ثانويا ، المعدل و المتمم .
16. الجريدة الرسمية الجزائرية : المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012. الذي يحدد كفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها .
- الجريدة الرسمية الجزائرية : المرسوم التنفيذي رقم 18-263 المؤرخ في 25 أبريل 2018. الذي يحدد شروط منح الوصاية البيداغوجية لمؤسسات التكوين العالي التابعة لدوائر وزارية أخرى.

قائمة ملاحق

12. قائمة ملاحق

1. إستمارات باللغة العربية :

	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر - بسكرة	
قسم العلوم الاجتماعية		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
التخصص: علم اجتماع التنمية		شعبة علم الاجتماع
جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب - دراسة ميدانية لبعض الولايات بالجزائر -		
استمارة بحث تطبيقي لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية		
إعداد	إشراف	
حنوي فاتح	أ. د. عبيدة صبطي	
السنة الجامعية 2018/2014		

2. فرضية 01 : استمارة مستوى 1

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب
جامعة محمد خيضر بسكرة

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه . في إطار البحث العلمي 2014-2018

فقط رقم المجيب :

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب، نشمن مقترحاتكم.
- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني.
- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية .و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي.
- لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق . وإذا رأيت سؤالاً ليس دقيقاً ضع شطباً عليه . كذلك تيقنوا أن إجاباتكم تعالج بأمانة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

• بإمكانك أن تقيم جودة مواد تكوين المربين و إلى أي مدى قد حققت حاجاتك من التكوين كطالب .

1. هل توضع أهداف علمية و بيداغوجية واضحة للطالب في كل الدروس: توضع أعرف لا توضع
2. هل أهدافك الخاصة من وراء التكوين توافق أهداف الدروس: توافق لا أعرف لا توافق
3. هل أهداف كل درس تشبع حاجاتك: تشبع لا أعرف لا تشبع
4. هل الأهداف العلمية لكل درس جديدة بالنسبة إليك: جديدة لا أعرف ليست جديدة

• يمكنك أن تقيم التأكيدات التالية.

5. محتويات المقاييس التي تكونت فيها تمس مواضيع جديدة بالنسبة لي: جديدة لا أعرف قديمة
6. المعلومات التي حصلتها من المقاييس واضحة لي : واضحة لا أعرف غامضة
7. محاور كل مقياس مفصلة: نعم لا أعرف لا
8. تدرت على نشاطات حديثة أثناء التكوين نعم لا أعرف لا
2. طريقة المشاركة قد سمحت لك باكتساب معارف ومهارات نعم لا أعرف لا

3. طريقة البطاقة الفنية مكنتك من فهم المواد الفنية: موافق لا أعرف لست موافق
4. طريقة التقييم المستمر للتربصات مكنتك من التدريب الجيد: نعم لا أعرف لا
5. طريقة الورشات مكنتك من تحصيل المعارف و المهارات: نعم لا أعرف لا
6. طريقة المشروع البيداغوجي مكنتك من فهم دور المربي في الميدان: نعم لا أعرف لا
7. طريقة النشاط أثناء الدراسة ساهم في اكتسابي لمهارات العمل الجمعي: نعم لا أعرف لا
8. طريقة الإصغاء ساهمت في اكتسابي لمهارات الإصغاء للشباب: نعم لا أعرف لا
9. عدد المقاييس يتلاءم مع حاجاتك من التكوين: كثيرا جدا كثيرا لا أعرف قليلا قليلا جدا
10. الحجم الساعي الأسبوعي لكل مقياس يساعدك على تحصيل المعارف: نعم لا أعرف لا
11. التربصات الميدانية مكننتي من اكتساب مهارات جديدة: نعم لا أعرف لا
12. المذكرة ساعدتني في كسب معارف و مهارات جديدة: نعم لا أعرف لا
13. ورشات النشاط أثناء الدراسة مكننتي من التحكم في المعارف و المهارات: نعم لا أعرف لا
14. المعامل الجيد لكل مقياس ساهم في تحصيلي للمعارف أكثر: نعم لا أعرف لا
15. الأستاذ الكفو مكنني من تحصيل المعارف و اكتساب المهارات: نعم لا أعرف لا

16. هذه المقاييس مكننتي من اكتساب المهارات و المعارف:أجب بنعم % أو لا% (اشطب الخانات)

المقياس	نعم	لا	المقياس	لا	نعم
1			19. علوم التربية		
2			20.النشاطات العلمية		
3			21.منهجية تطبيقية		
4			22.تربص تطبيقي		
5			23.الندوة		
6			24.مذكرة		
7			25.تقرير نهاية التكوين		
8			26.تسيير الموارد البشرية و المالية		
9			27.تسيير نشاطات الترفيه		
10			28.التسيير		
11			29.المناهج و البرامج		
12			30.علوم التربية		
13			31.بيداغوجية التقييم		
14			32.التوجيه و الدعم النفسي		
15			33.علوم إعلام و اتصال في الأوساط الشبانية		
16			34.الخدمة الاجتماعية		
17			35.فنون تشكيلية		
18					سمعي بصري

- شكرا على إتمامك ملاً الاستمارة واحتراماتنا لك -

2. فرضية 01 : استمارة مستوى 2

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

جامعة محمد خيضر بسكرة

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه .في إطار البحث العلمي 2014-2018

فقط رقم المجيب :.....

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب، نشمن مقترحاتكم.
- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني.
- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية .و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي.
- لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق . وإذا رأيت سؤالاً ليس دقيقاً ضع شطباً عليه . كذلك نتيقنا أن إجاباتكم تعالج بأمانة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

- 24-المقاييس التي تكونت فيها ناجعة للقيام بعملك اليومي: ناجعة جدا نعم لا أعرف لا أبدا
- 25- أهداف مقاييس التكوين تتوافق مع أهداف مؤسستك: تتوافق جدا تتوافق محايد لا لا تتوافق جدا
- 26- أهداف مقاييس التكوين تتوافق مع أهداف وظيفتك: نعم لا أعرف لا
- 27- المقاييس جعلتني أجد صعوبة في فهم دور المربي أثناء العمل: نعم لا أعرف لا
- 28- المهارات التي اكتسبتها فعالة لتأدية وظيفتك: فعالة جدا فعالة لا أعرف لا ليست فعالة بتاتا
- 29- المعارف التي اكتسبتها كافية لتؤدي بها وظيفتك: كافية لا أعرف ليست كافية
- 30- أستخدم خبرة التريصات الميدانية في وظيفتي: نعم لا أعرف لا
- 31- أجد صعوبة في تطبيق محتوى مقاييس التكوين في العمل: نعم لا أعرف لا
- 32- هل ترى أن وظيفتك بحاجة لمقاييس ليست تكونت فيها: نعم لا أعرف لا
- 33- طريقة تسيير الورشات أعمل بها مع الأفواج بنجاعة في مؤسسة الشباب: تساعد لا أعرف لا تساعد

- 34- أستخدم النشاطات التي تعلمتها لتنشيط المنخرطين الشباب بنجاعة: نعم لا أعرف لا
- 35- المربي يستخدم في نقطة الإعلام مهارات التواصل التي تعلمها في المعهد: نعم لا أعرف لا
- 36- أستخدم البطاقة الفنية التي تعلمتها لانجاز النشاطات: نعم لا أعرف لا
- 37- طريقة المشروع البيداغوجي تساعدني على التحكم في الأفواج : نعم لا أعرف لا
- 38- لتسيير المنصب الذي أشرف عليه أستخدم فيه طريقة المشاركة: نعم لا أعرف لا
- 39- أقوم بالتقييم المستمر للمنخرطين الناشطين في مؤسسة الشباب: نعم لا أعرف لا
- 40- هل عدد المواد التي تكونت فيها أنت بحاجة إليها في عملك: بحاجة لست بحاجة لا أعرف
- 41- هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها: نعم لا أعرف لا
- 42- هل التربص الميداني كفاك للتحكم في منصبك: نعم لا أعرف لا
- 43- الورشات أثناء التكوين مكنتك الآن من التحكم في وظيفتك : نعم لا أعرف لا
- 44- المواد التي تحتاجها في الميدان الموجودة في البرنامج الرسمي:
- كثيرا جدا كثيرا لا أعرف قليلا قليلا جدا
- 45- أنهينا الاستمارة ، يمكنك أن تقترح مواد تكوين من عندك بحرية ، ترتبط بمهن الشباب
- توجد لا أعرف لا توجد

شكرا على إتمامك ملاً الاستمارة واحتراماتنا لك

1. فرضية 2 : استمارة مستوى 1

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

جامعة محمد خيضر بسكرة

فقط رقم المجيب :.....

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه .في إطار البحث العلمي 2014-2018

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب.

- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني.

- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية . و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة

لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي.

إن إجاباتكم توضع تحت السرية التامة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي.

نشمن مقترحاتكم . لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق و شفافية . وإذا رأيت سؤالا ليس دقيقا ضع

شطباً عليه .

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

(أشطب خانة واحدة فقط تعبر عن قناعتك بصدق)

أقوم بعملية بشكل جيد في مؤسسات الشباب، بناء على المهارات و المعارف التي تلقيتها خلال تكويني

بالمعاهد الوطنية لإطارات الشباب خصوصا فيما يتعلق بالأعمال التالية:

الإصغاء :

46- قمت بالإصغاء الجيد للشباب بمؤسسة الشباب: نعم محايد لا

47- أصغيت لشباب الأحياء الجوارية أثناء طرحهم لمشاكلهم حسب :

قدراتي الشخصية مهارات التكوين خبرتي

• نشاط الأفواج :

48- شكلت أفواج نشاطات في العمل الفني بالاعتماد على معارف و مهارات التكوين: نعم محايد لا

49- نظمت نشاطات تسلية دون الاعتماد على مواد التكوين: نعم محايد

لا

• عروض فنية :

50- قدمت في إطار عملي عروض فنون تشكيلية، موسيقى، مسرحيات، تصوير: نعم محايد لا

51- قدمت في إطار عملي عروض متنوعة بالاعتماد على: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

52- عرضت أعمال تشكيلية بمؤسسة الشباب: نعم محايد لا

53- عرضت مسرحيات بمؤسسة الشباب: نعم محايد لا

• التحسيس:

54- قمت بأعمال تحسيسية تجاه الشباب تخص البيئة، المواطنة، المخدرات، الأنترنت: نعم محايد لا

55- قمت بتحسيس شباب الأحياء حول مخاطر الأنترنت بالاعتماد على: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

56- قمت بتحسيس الشباب حول البيئة: نعم محايد لا

• التأطير البيداغوجي:

57- أنجزت في مساري المهني مشاريع بيداغوجية بالاعتماد على: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

58- أطرت بيداغوجيا منخرطين في الجمعيات جيدا: نعم محايد لا

59- أطرت بيداغوجيا شباب بطل بالحي الجوارى: نعم محايد لا

60- أطرت بيداغوجيا أطفال المخيمات الصيفية: نعم محايد لا

61- أطرت بيداغوجيا أطفال المتسربين من المدرسة: نعم محايد لا

• مرافقة المشاريع:

62- رافقت مشاريع شباب في الحرف التقليدية: نعم محايد لا

63- رافقت مشاريع شباب تخص إبداعات فنية و أدبية: نعم محايد لا

64- رافقت مشاريع شباب تخص ابتكارات تقنية و علمية: نعم محايد لا

• التواصل الإيجابي:

65- أتواصل إيجابيا في مؤسسة الشباب بالاعتماد على: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

66- تواصلت إيجابيا أثناء تأدية واجباتي مع زملائي في العمل: نعم محايد لا

67- أسير علاقات العمل مع الجمعيات الشبابية: نعم محايد لا

68- أتواصل إيجابيا مع المتطوعين في النشاطات: نعم محايد لا

69- اكتسبت علاقات حسنة مع المسؤولين المحليين في إطار العمل: نعم محايد لا

• العمل التطوعي:

70- شاركت في إطار عملي بمبادرات عملية تطوعية: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

71- عملت مع المنظمات الوطنية بشكل جيد: نعم محايد لا

72- تطوعت للعمل مع الجمعيات الشبانية الوطنية و المحلية : نعم محايد لا

73- تطوعت للعمل مع المنظمات الدولية في إطار الشباب : نعم محايد لا

• الورشات

74- أشارك في أعمال الورشات مع زملائي : دائما أشارك محايد لا نادرا

• المخيمات الصيفية :

75- أشارك في أعمال المخيم الصيفي بفعالية: نعم محايد لا

• التبادلات و القوافل الثقافية:

76- قمت بتسيير التبادلات و القوافل الثقافية مع زملائي بنجاح : نعم محايد لا

• المهرجانات :

77- عملت مع زملائي على تنظيم و تسيير الاحتفالات و المهرجانات بنجاح : نعم محايد لا

• المسابقات و الامتحانات:

78- شاركت مع زملائي في تأطير المسابقات و الامتحانات : نعم محايد لا

• برامج تحسين المستوى:

79- نتعاون نحن زملاء مؤسسات الشباب على إنجاز برامج تحسين المستوى للمربين: نعم محايد لا

80- يعمل المربي على تكوين الشباب ببرامج واضحة في مؤسسات الشباب: نعم محايد لا

• الإعلام و التوجيه:

81- نتعاون نحن زملاء مؤسسات الشباب لنوجه ونعلم الشباب: نعم محايد لا

• العمل الجمعي :

82- نعمل في إطار جمعي بشكل منسق في لتلبية حاجات الشباب : نعم محايد لا

• تسيير أوقات الفراغ:

83- نعمل مع الزملاء على تسيير أوقات فراغ الشباب في مؤسسات الشباب : نعم محايد لا

• ندوات و أيام إعلامية:

84- بالتعاون مع زملائي ننظم ندوات إعلامية و أيام إعلامية تمس حاجات الشباب : نعم محايد لا

• الدورات والمنافسات:

85- نشارك في إنجاز الدورات و المنافسات الرياضية جماعيا: أبدا محايد دائما

• المنصب :

86- قمت بعمل في المنصب النوعي الذي أتقلده بشكل جيد: نعم محايد لا

87- قمت بعمل في المنصب التمثيلي بشكل جيد: نعم محايد لا

88- اعتمد في تسيير المناصب النوعية أو التمثيلية التي تقلدتها على: موهبتي مهارات التكوين خبرتي

• المهام الإدارية :

89- أنجزت كل المهام الإدارية التي كلفت بها بمؤسسات الشباب: أكبر من 75% لا أعرف أقل من 75%

90- أعددت المخططات السنوية للتسيير المالي لمؤسسة الشباب أو لجمعية: نعم محايد لا

91- قمت بمهمتي جيدا عند استشارتي في اللجان التقنية: نعم محايد لا

92- أشرفت على تنفيذ برامج لتسيير مؤسسة الشباب أو جمعية: دائما أحيانا محايد نادرا أبدا

• المتابعة و التقييم و التفتيش:

93- قمت بتفتيش الأعمال التي أشرف عليها في مؤسسات الشباب: نعم محايد لا

94- أتابع أعمال التي أقوم بها في مؤسسة الشباب: نعم محايد لا

95- قمت بتقييم كل عمل أقوم به قبل أن يقيمه المسؤول علي: نعم محايد لا

• العمل المكتبي:

96- أنجز كل المراسلات و التقارير وأحفظها سواء أكانت واردة أو صادرة: نعم محايد لا

97- أحضر الاجتماعات الرسمية و الورشات: نعم محايد لا

• تمثيل المؤسسة:

98- مثلت مؤسسة من مؤسسات الشباب تمثيلا جيدا في أكثر من مناسبة رسمية: نعم محايد لا

99- استخلفت مدير مؤسسة الشباب أو مسؤول مصلحة و سيرتها جيدا: نعم محايد لا

• ساعات العمل:

- 100- الوقت الذي أقضيه للعمل بمؤسسة الشباب يتراوح بنسبة 100%: نعم محايد لا
- 101- أتغيب في عملي بنسبة 100% : نعم محايد لا
- 102- أخذ كل العطل الرسمية بنسبة 100%: نعم محايد لا
- 103- أخذ عطلا مرضية في السنة: دائما أحيانا محايد لا نادرا
- الأخطاء المهنية:
- 104- ارتكبت أخطاء مهنية خلال تأدية عملي: دائما أحيانا محايد لا نادرا
- 105- تعرضت لعقوبات إدارية كبيرة نتيجة خطأ بسيط أثناء قيامي بعملي: دائما أحيانا محايد لا نادرا

- شكرا على إتمامك ملاً الاستمارة واحتراماتنا لك -

2. فرضية 2 : استمارة مستوى 2

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

جامعة محمد خيضر بسكرة

فقط رقم المجيب :.....

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه .في إطار البحث العلمي 2014-2018

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب .
- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني .
- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية .و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي .
- إن إجاباتكم توضع تحت السرية التامة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي .
- نشمن مقترحاتكم . لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق و شفافية .وإذا رأيت سؤالاً ليس دقيقاً ضع شطباً عليه .

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

106- ما الأعمال الفنية التي أنجزتها في مؤسسات الشباب بمفردك خلال مسارك المهني؟

أنجزت محايد لم أنجز

107- هل هذه الأعمال التي أنجزتها كانت، باستخدام خبرتك المهنية أم قدراتك الشخصية أم معارف التكوين. لماذا ؟

موهبتي مهارات التكوين خبرتي

108- كم عدد المشاريع البيداغوجية التي أنجزتها ؟ أكثر من ثلاثة واحد لا شيء

109- كم عدد الورشات و الندوات و أيام إعلامية شاركت فيها مع زملائك ؟ أكثر من ثلاثة واحد لا شيء

110- ماذا قدمت في المخيمات الصيفية التي شاركت فيها ؟ قدمت لا اعرف لم اقدم

2.110. هل إعتدت على عامل ما لإنجاز عمل من الأعمال في المخيم الصيفي :

موهبتي مهارات التكوين خبرتي

111- ما نوع المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية التي شاركت فيها بنجاح ؟ محليا وطنيا دوليا

112- ما نوع الأعمال التي قمت بها في إطار عملك الجمعي ؟ خيرية بيئية صحية علمية رياضية سياحية

113- هل اعتمدت في تسيير المناصب النوعية أو التمثيلية التي تقلدتها على معارف التكوين من المعهد ؟

1- تقلدت منصب تمثيلي تقلدت منصب نوعي لم أتقلد

2- اعتمدت على معارف التكوين محايد لم اعتمد

114- كم عدد إنجازاتك عند إشرافك على هذه المناصب النوعية و التمثيلية ؟

1- أكثر من ثلاثة ثلاثة لم أنجز

115- عند استشارتك في اللجان التقنية كم عدد الأعمال التي أنجزتها جيدا ؟

1-115- عدد اللجان : أكثر من ثلاثة ثلاثة لم أنجز

2-115- تنظيم مهرجانات ومخيمات : تسيير و مالية أعمال إدارية و تقنية

116- كم عدد البرامج التي أشرفت على تنفيذها في مؤسسة الشباب أو في جمعية ؟

1-116- برامج مؤسسة الشباب : أكثر من ثلاثة ثلاثة لم أنجز

2-116- برامج جمعية : أكثر من ثلاثة ثلاثة لم أنجز

117- عبر بحرية، يمكنك أن تضيف شيئاً من عندك تريد أن تقوله يخص : عملك في مؤسسات الشباب

غير راضي في عملي محايد راضي في عملي

شكرا على إتمامك ملاً الاستمارة واحتراماتنا لك -

1. فرضية 03 استمارة مستوى 1

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

جامعة محمد خيضر بسكرة

فقط رقم المجيب :.....

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه في إطار البحث العلمي 2014-2018

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب . - شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني .

- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي. نثمن مقترحاتكم .
- لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق و شفافية . وإذا رأيت سؤالاً ليس دقيقاً ضع شطباً عليه . كذلك تيقنوا أن إجاباتكم تعالج بأمانة و توضع تحت السرية التامة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

أ_ كمربي هل تحتاج و تعتمد في مؤسسات الشباب على معارف و مهارات تعلمتها سابقاً في المعهد للقيام بعملك

118- معارف المقاييس تعبر عن حاجاتي في العمل [اشطب واحدة فقط]

تعتبر كلية تعبر كثيراً تعبر لا أعرف لا تعبر لا تعبر كثيراً لا تعبر كلية

119 - استخدم في عملي معلومات دقيقة من مقاييس التكوين التي درستها في المعهد

استخدمتها كلها استخدم كثيراً بعض منها لا أعرف قليل منها لا استخدمها لا استخدمها كلها

120 - في عملي أقوم بتكثيف المعارف و المهارات التي تعلمتها أثناء التكوين بالمعهد سابقاً .

أكيفها كاملة أكيف لا أعرف لا أكيف لا أكيف نهائياً

121 - في وظيفتي أعتمد على معارفي ومهاراتي الشخصية الدقيقة لإنجاز عملي

أعتمد دائماً أعتمد أحياناً أعتمد محايد قليل منها لا استخدمها لا استخدمها كلها

122- مهاراتي في وظيفتي هي مهارات تدرت عليها خلال تكويني بالمعهد.

دائماً نعم لا أعرف لا أبداً

123- محتوى مقاييس التكوين تعتبر حديثة في إطار عملي

متطورة حديثة لا أعرف تقليدية متخلفة

- 124 - اكتسبت معلومات حديثة من مقاييس التكوين خلال دراستي : نعم لا أعرف لا
- 125 - استخدم معلومات حديثة في وظيفتي اكتسبتها من مقاييس التكوين خلال دراستي.
كثيرا نعم لا أعرف لا أبدا
- 126 - عمليا أستطيع أن أكيف المعارف الحديثة التي تعلمتها من التكوين مع حاجاتي في العمل.
أستطيع أكيف لا أعرف لا أكيف لا أستطيع
- 127 - إبداعي في عملي ، يعتمد على معارفي الشخصية الجديدة:
دائما نعم لا أعرف لا أبدا
- 128 - معارف التكوين فعالة ، إذ سمحت لي بتأدية وظيفتي دون ضعف:
سمحت كلية سمحت لا أعرف لم تسمح لم تسمح كلية
- 129 - مهارات التكوين جعلتني أتحكم في عملي :
أتحكم جيدا أتحكم لا أعرف لا أتحكم لا أتحكم جيدا
- 130 - معارف التكوين التي تلقيتها أنجز بها واجباتي أثناء العمل
أنجز بها جيدا نعم لا أعرف لا لم أنجز بها بتاتا
- 131 - أنجز عملي باستخدام معارفي و مهاراتي الشخصية : لا لا أعرف نعم
- 132 - التكوين الذي تلقيته يلاءم حاجاتك أثناء العمل
يلاءم جدا يلاءم لا أعرف يتناقض يتناقض جدا
- 133 - إلى أي مدى طبقت معارف و مهارات التكوين في منصب عملك:
طبقت جدا طبقت لا أعرف لم أستطع تطبيقه لم استطع بتاتا
- 134 - تجد فوائد في المقاييس التي تكونت فيها أثناء العمل:
مفيدة جدا مفيدة لا أعرف ليست مفيدة ليست مفيدة جدا
- 135 - تجد صعوبات في المقاييس التي تكونت فيها ، أثناء تطبيقها في عملك:
سهلة جدا سهلة لا أعرف صعبة صعبة جدا

شكرا على إتمامك ملاً الاستمارة واحتراماتنا لك

2. فرضية 03 استمارة مستوى 2

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

جامعة محمد خيضر بسكرة

فقط رقم المجيب :.....

الهدف : تحضير أطروحة دكتوراه .في إطار البحث العلمي 2014-2018

- أعزائي المربين الموظفين المشاركين بمختلف الرتب .
- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني .
- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية . و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي.
- نثمن مقترحاتكم . لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق و شفافية .وإذا رأيت سؤالا ليس دقيقا ضع شطبا عليه . كذلك تيقنوا أن إجاباتكم تعالج بأمانة و توضع تحت السرية التامة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

ب- حاول إن تقييم مدى تطبيقك بمؤسسة الشباب للمعارف و المهارات التي تكونت فيها بالمعهد. (أشطب واحدة فقط)

136- أنت موظف، لأداء عملك هل تستخدم معارف و مهارات التي حصلتها من المعهد (عبر كتابيا)

نعم محايد لا

137- عندما تطبق في وظيفتك معارف و مهارات كسبتها من المعهد ما مدى دقتها

واضحة مفصلة لا أعرف عامة غامضة

138- أيّ المواد التي طبقتها في وظيفتك: مواد فنيات مواد إنسانية و اجتماعية مواد علمية

139- هل المواد التي طبقتها قدمت بها خدمة للشباب : دائما نعم محايد لا لم تقدم نهائيا

140- هل تعتمد على قدراتك الشخصية في التأطير البيداغوجي للشباب: نعم محايد لا

141- هل ترى أن معارف التكوين و المهارات التي كسبتها من المعهد حديثة إذا طبقتها في مؤسسات الشباب :

حديثة لا أعرف ليست حديثة

142- هل المعارف و المهارات التي تدرت عليها في المعهد : حديثة لا أعرف قديمة

- 143- استخدم خبرتي المهنية بمؤسسة الشباب بدلا من معارف و مهارات المعاهد: نعم لا أعرف لا
- 144- معارف شهاداتي المتحصل عليها من خارج المعهد هي التي أنجز بها عملي: نعم لا أعرف لا
- 145- الرسكلة التي أجريتها بالمعهد تضمنت معلومات حديثة : نعم لا أعرف لا
- 146- التريصات الميدانية خلال التكوين بالمعهد ساهمت في زيادة مهاراتي: ساهمت لم تساهم لا أعرف
- 147- هل وجدت معارف و مهارات مقاييس التكوين لها فعالية على عملك في مؤسسة الشباب:
- نعم لا أعرف لا
- 148- ما فعالية معارف و مهارات التكوين التي تلقيتها في المعهد عندما تستخدمهما في وظيفتك:
- فعالة جدا فعالة لا أعرف ضعيفة ضعيفة جدا
- 149- الرسكلة التي أجريتها بالمعهد مكنتني من التحكم في وظيفتي : مكنتني لم أقم لم تمكنني
- 150- التريصات الميدانية خلال التكوين بالمعهد ساهمت في تحكمي: ساهمت لا أعرف لم تساهم
- 151- مضمون مقاييس التكوين بالمعاهد يتوافق مباشرة بمتطلبات وظيفتك في مؤسسة الشباب مهما كانت:
- يتوافق جدا مرتبط محايد ليس متوافق بعيدا جدا
- 152- هل مضامين المواد التي تكونت فيها قد انعكست إيجابيا على حاجاتك في مؤسسة الشباب :
- نعم لا أعرف لا
- 153- نجاعة معارف و مهارات المواد التي تكونت فيها بالمعهد على وظيفتك بمؤسسة الشباب :
- ناجعة لا أعرف فاشلة
- 154- النشاطات التي أقوم بها في مؤسسة الشباب تحتاج لمقاييس تكوين جديدة: تحتاج لا أعرف لا تحتاج
- 155- أتعامل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء بمهارات التواصل التي تدرت عليها في المعهد:
- دائما أحيانا لا أعرف لا أبدا
- 156- أستخدم العلوم الإنسانية و الاجتماعية لتسيير النشاطات مع الشباب :
- دائما أحيانا لا أعرف نادرا أبدا

- 157- مواد الفنيات مكتنتي للقيام بالنشاطات التطوعية في مؤسسة الشباب : نعم لا أعرف لا
- 158 - أستخدم المواد العلمية لملأ أوقات فراغ الشباب بمؤسسات الشباب: نعم لا أعرف لا
- 159- الأعمال التحسيسية أنفذها حسب مضامين المواد التي تكونت فيها: نعم لا أعرف لا
- 160- أشارك بما تعلمته من مهارات بالمعهد في المهرجات بأنواعها و الورشات: نعم لا أعرف لا
- هذا المكان خاص بك كمربي ، يمكنك أن تعبر عن آرائك فيما يخص الموضوع هنا:
- 161- مدى وجود الجودة في مواد التكوين :
- تكوين غير جيد لا أعرف تكوين جيد

شكرا على إتمامك ملأ الاستمارة واحتراماتنا لك

3. استمارة مستوى (3) لكل الفرضيات

جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب .

جامعة محمد خيضر بسكرة

الهدف: تحضير أطروحة دكتوراه . في إطار البحث العلمي 2014-2018

فقط رقم المجيب :.....

- أعزائي المربون الموظفين المشاركين بمختلف الرتب، نثمن مقترحاتكم.
- شكرا لكم على تقبلكم تقديم آراء عن تجربتكم أثناء التكوين و في العمل الميداني .
- الباحث التزم بإنجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية .و مشاركتكم في هذه الاستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي.
- لذلك من فضلك أجب على هذه الأسئلة بصدق . وإذا رأيت سؤالا ليس دقيقا ضع شطبا عليه . كذلك تيقنوا أن إجاباتكم تعالج بأمانة . و استخدامها يكون إلا في البحث العلمي

معلومات كتابية تخص مواضيع الاستمارة

162. بصفتك مربى موظف ، هل تحب أن تعمل: اختر واحدة :

- بمفردك مع الجماعة مع مؤسسة الشباب العمل مع مؤسسات أخرى

163. هل عملك كمربي بمؤسسة الشباب يحتم عليك استخدام :

- معارف مهارات خبرة حياتي قدرات خاصة أخرى، حددها

164. ما صفة المقياس الذي تستخدمه اكثر في وظيفتك : اختر واحدة:

- علمي إداري و قانوني فنيات علوم الإنسانية و اجتماعية

- سياسي اقتصادي أخرى ، حددها

165. من فضلك اذكر ثلاثة عناوين دروس لمادة واحدة فقط سبق و أن تكونت فيه :

عدم ذكر 0% عنوان 1 يساوي 25% 2 عناوين 50% 3 عناوين 75% أكبر من 3 هو 90%

166. أخبرنا عن نوع التكوين الذي سبق أن تكونت فيه - اشطب أكثر من خانة.

- دروس عن بعد دروس عبر الويب ملتقى ورشة تطبيقات حصة مناقشة

- محاضرة لم أتلقى تكوين تكوين حضوري تطبيقي أخرى

167. هل مؤسسة الشباب بحاجة لمواد علمية جديدة : لا نعم

168. المعلومات التي تقدمها معاهد التكوين العالي لإطارات الشباب قبل توظيفك:

ضعيفة كليا ضعيفة لست موافق شبه مفيدة مفيدة كليا

169. هل قدمت نشاط جمعوي داخل المعهد الذي تكونت فيه يرتبط بوظيفتك : لا نعم

170. كنت طالب بالمعهد ، ما هو العنصر المهم الذي كان له دور في تحصيلك للمعارف و المهارات ، حدد النسبة

25-0 غير فعال 50-26 متوسط الفعالية 75-51 فعال 100-76 فعال جدا

النسبة %	العناصر	النسبة %	العناصر
	7. طبيعة المكونين والأساتذة		1. طبيعة تقييم أوراق الامتحانات
	8. تنظيم المعاهد		2. عدد التريصات
	9. جودة التريصات		3. طبيعة المسابقة من البداية
	10. جدول التوقيت		4. طبيعة تقييم الطالب
	11. المؤطرين في الميدان		5. مهارات التريصات
	12. أفكار الدروس		6. جودة المواد

171. أنت مربي في مؤسسة الشباب، قيم هذه العناصر كلها: (أشطب الخانة الفارغة المناسبة)

25-0 غير ناجع 50-26 متوسط النجاعة 75-51 ناجع 100-76 ناجع جدا

العناصر		تقييم		العناصر		تقييم	
1.	تكامل المقاييس	متكاملة	مشتتة	6. درجة فهم دور المربي	واضح	غامض	
2.	برنامج سنوي لكل مقياس	متوفر	غائب	7. صلة البحوث بالميدان	موجود	غائبة	
3.	صلة النشاطات بالميدان	مرتبطة	مفصولة	8. صلة مقاييس التكوين بالميدان	متكاملة	غائبة	
4.	محتوى المقاييس	تجذب	تنفر	9. صلة تقارير نهاية التكوين بالميدان	مرتبطة	مفصولة	
5.	صلة المذكرات بالميدان	مرتبطة	مفصولة	10. استمرارية للبرامج	متتابعة	متقطعة	

172. أنت موظف في مؤسسة الشباب، قيم هذه العناصر كلها: (ضع النسبة المئوية في الخانة)

25-0 من معارف و مهارات التكوين من خبرتي المهنية 50-26 من خارج مؤسسات الشباب 51-
75 100-76 من قدراتي الشخصية

العناصر	% النسبة	العناصر	% النسبة
1. وجود التكوين بمؤسسات الشباب		7. ترصات تحسين المستوى بمؤسسة الشباب	
2. أحصل على مهارات من محيط العمل		8. الخبرة في تسيير المناصب النوعية و منتخبة	
3. مدير مؤسسة شباب		9. مندوب محلي شباب	
4. رئيس جمعية		10. مؤطر مخيمات	
5. مهرجانات و ملتقيات		11. عمل سياحي ثقافي و تبادلات	
6. حرف و فنون للشباب		12. مهن جديدة للشباب	

173. أنت موظف ، ذو شهادة ، فما هو دورك الأساسي في مؤسسات الشباب:

متابعة الشباب أداء فريقي في العمل الأحداث الخارجية

174. أنت موظف ، ما العنصر المهم لإنجاز أعمالك:

العمل مع المستجندات الجديدة المشاركة في وضع برنامج سنوي تطبيق برنامج العمل

175. ما العنصر المهم الذي يساعدك لإنجاز عملك :

زملاءك في العمل مهارات التكوين قدراتك الشخصية

176. هناك مناخ تعمل فيه كموظف ، يخص مؤسستك ، ما الظروف المهمة للعمل مع زملائك :

الظروف الاجتماعية و الاقتصادية البيئة السياسية و القانونية البيئة الطبيعية ظروف أخرى

177 . برأيك ، هل هذه العناصر بالجدول لها دور في القيام بوظيفتك بمؤسستك . ضع علامة (x) .

25-0 دور سلبي دور ضعيف 26-50 دور متوسط 51-75 دور إيجابي 76-100

العناصر	25-0 دور سلبي	ضعيف دور	دور متوسط	دور إيجابي
1. كفاءة المسؤولين				
2. فرص تقلد المناصب والترقية في الرتب				
3. الصراع الوظيفي				
4. حاجات الشباب				
5. نوع القيادة				
6. طريقة التسيير، التخطيط ، التنسيق				
7. طريقة تقييم المراد ودية				
8. المشاركة في العمل				
9. القوانين و النصوص التطبيقية و التعليمات				
10. نوع التواصل في العمل				
11. العطل والمناسبات و الأيام مدفوعة الأجر				
12. الالتزام بأوقات العمل				

				13. توفر وسائل لوجستية
				14. نوعية العلاقات
				15. عدد الواجبات
				16. عدد الحقوق
				17. الأدوار التي تكلف بها
				18. طبيعة المربين العاملين
				19. نوعية الهياكل
				20. بيئة المؤسسة و مكان بناءها
				21. الامتيازات و نوع التحفيز
				22. سهولة العمل
				23. حجم ساعات العمل
				24. التنظيم الإداري لمؤسسة العمل
				25. الثقافة تجاه العمل
				26. استغلال جهد الغير
				27. مشاركة المربي في المناصب النوعية
				28. مشاركة المربي في المناصب التمثيلية
				29. مشاركة المربي في الجمعيات

178: هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي لـ :

178-1) تطبيق قدراتك الشخصية لا نعم (2-178) تطبيق معارف و مهارات التكوين لا نعم

179: إذا تقلدت منصب نوعي بقطاع الشباب و الرياضة هل أنجزت فيه واجباتك باستخدام معارف حصلتها من المعهد:

أكبر من 75% +25% 00% -25% أكبر من -75%

180: من فضلك اذكر بعض الأعمال التي نفذتها في مؤسستك بالاعتماد على قدراتك الشخصية:

عدم ذكر 0% عمل 1 يساوي 25% عمل 2 عمل 50% عمل 3 عمل 75% أكبر من 3 هو 90%

181: هل تثق في نفسك عند تطبيق معارف المعاهد بخصوص عملك : أتق لا اعرف لا أتق

182: هل تثق في نفسك عند تطبيق قدراتك الشخصية بخصوص عملك : أتق لا اعرف لا أتق

183: تطبيق معارفك أو قدراتك في مؤسسة الشباب ذو أهمية :

غير مهم نهائيا غير مهم لا أعرف مهم مهم دائما

184: هل هناك عامل من العوامل يمنعك من تطبيق المعارف و القدرات: نعم لا

185: نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل: معارف التكوين بالمعهد محايد قدراتك الشخصية

186: ما هو العامل الذي يسمح لك بتطبيق المعارف و المهارات في العمل .

بيئة المؤسسة خصائص قدراتي الفردية زملائي في العمل

187. زملاء العمل يسهلون لي تنفيذ مهاراتي في مؤسسة الشباب : دائما نعم محايد لا أبدا

188. ساعدوني زملائي للعمل في المناصب النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب: نعم لا

189. استخدمت معارف التكوين للعمل في المخيمات الصيفية لمؤسسات الشباب: نعم لا

190. مؤسسة الشباب سهلت لي المشاركة في المهرجانات مما سمح لي بتنفيذ معارفي: نعم لا

لقد انهينا الاستمارة ، نختمها فقط ببعض الأسئلة السريعة . فمن فضلك أشطب الخانة المعبرة بإشارة ×

191. ماذا تستخدم من قدرات و من أين ؟

أترسل خارج مؤسسة الشباب أستعين بخبرة زملائي أمارس قدراتي استخدم مهارات مؤسستي

192. أتحم في منسبي: قيادة ، مالية، تسيير أبدأ مع هيئات وطنية و دولية أهتم إلا بالأجر

193. أجسد مهاراتي في : المخيمات بمفردي النشاطات مع الزملاء أتطوع مع الجمعيات

194 - ذكر أنثى 195.سنوات الخبرة..... 196.الرتبة..... 197.السلك.....

198.المنصب النوعي العالي....199. منصب تمثيلي.... 200. منخرط في جمعية....201.

موظف بولاية : 202: من فضلك استخدم هذا الفراغ لتضيف تعبيراً بحرية تامة تراه

مفيداً للتكوين والميدان و يسمح بتطبيق قدراتك.

مقاييس التكوين ذات جودة محايد مقاييس تكوين رديئة

2- استمارات باللغة الفرنسية:



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed Khaïder-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

*** HALOUI Fateh**

Encadrement par le professeur;

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

1. فرضية 01 : استمارة مستوى 1

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

(Hypothèse 1. les modules de formation. Questionnaire niveaux 01).

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrite ayant un rapport avec les sujets du questionnaire

- A. Veuillez évaluer les objectifs d'apprentissage des modules de formation selon la « pertinence par apport a vos besoins », dans quelle mesure vous avez atteint les objectifs ? et indiquer les craintes et les avantages par des fréquences claires.

Paramètre 1 : l'objectif pédagogique des modules.

1. Est-ce qu'ils mettent des objectifs scientifiques et pédagogique claires a l'étudiant dans chaque cours

Oui je ne connaisse pas Non

2. Vos objectifs personnelles d'apprentissage durant la formation étaient adaptés aux objectives pertinentes des cours.

Adaptés Je ne connaisse pas dis-adaptés

3. dans quelle mesure les objectifs de chaque cours promouvoir vos besoins

Promouvoir mes besoins Je ne connaisse pas ne promouvoir pas mes besoins

4. les objectifs présentés dans chaque cours étaient nouvelles pour vous

Nouvelles Je ne connaisse pas traditionnelle

Paramètre 2 : le contenu de module. Veuillez évaluer les affirmations suivantes

5. les informations présentées dans la formation étaient nouvelles pour moi et touchés des sujets nouveaux.

Nouvelles Je ne connaisse pas traditionnelle

6. dans quelle mesure avez-vous vu les informations des modules qui vous avez atteint. est-ce que étaient claire pour vous.

Clares Je ne connaisse pas ambiguës

7. les axes de chaque module été plus détaillé.

Détaillé Je ne connaisse pas Non

j'ai entraîné (e) sur des activités développés durant la formation.

Oui Je ne connaisse pas Non

Paramètre 3 : les méthodes utilisées pour transmettre et acquérir.

9. la méthode de la participation m'a permis de comprendre le contenu de module et d'acquérir la connaissance.

Oui Je ne connaisse pas Non

10. la méthode de la carte artistique m'a permis de comprendre le contenu des modules artistiques et d'acquérir la connaissance

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

11. la méthode de l'évaluation contenue des stages pratiques m'a permis d'acquérir un bon entraînement

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

12. la méthode de des ateliers m'a permis d'acquérir un bon entraînement la connaissance et le savoir faire

Oui Je ne connaisse pas Non

13. la méthode de projet pédagogique m'a permis de comprendre le rôle de l'éducateur et le pratiqué dans le terrain

Oui Je ne connaisse pas Non

4. la méthode des activités d'animation au court de la formation m'a permis d'apprentie et d'acquérir les habilitations de travail associatifs.

Oui Je ne connaisse pas Non

15. la méthode de l'audite au court de la formation m'a permis d'apprentie et d'acquérir de faire l'écoute aux jeunes efficacement.

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

Paramètre 4 : les conditions de module, logistique et contexte. L'adaptation de module aux besoins du travail, besoins fonctionnelle de l'éducateur. Les avantages et les craintes liés au module. S'il vous plait, Veuillez évaluer les affirmations suivantes.

16. dans quelle mesure le nombre des modules adapter et pertinent par apport a vos besoins d'apprentissage

Plus nombreux Nombreuse Je ne connaisse pas moins nombreux très moins

17. la quantité des heures de chaque module en semaine m'a permis d'apprentie et d'acquérir les connaissances et le savoir faire

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

18. les stages pratiques m'a permis d'acquérir des nouvelles habilitations

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

19. la mémoire de fin de cycle m'a permis d'acquérir des nouvelles connaissances et habilitations

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

20. les ateliers d'activités de l'animation m'a permis de maîtrisé les connaissances et les habilitations

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

21. le coefficient de chaque module m'a permis d'acquérir des nouvelles connaissances et habilitations

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

22. le formateur compétant m'a permis d'acquérir la connaissance et l'habilitation et le savoir-faire.

D'accord Non aligné Pas d'accord

23. S'il vous plait, dans quelle mesure ces modules étaient permis vous d'atteint et d'appliquer la

connaissance et le savoir-faire et les habilitations dans votre travail .cocher toutes les cases avec (oui)

ou (non) et indiquer (la fréquence) par pourcentage % dans la colonne au-dessous.

<i>Le module</i>	<i>Oui</i> %	<i>Non</i> %	<i>Le module</i>	<i>oui</i> %	<i>non</i> %
1. sociologie			36. Science de l'éducation		
2. psychologie			37. Activités scientifiques		
3. Pédagogie d'animation			38. Méthodologie appliquée		
4. Sciences juridiques et administratives			39. Stage pratique		
5. Sciences de la communication			40. Séminaire		
6. Histoire du mouvement nationale			41. Mémoire		
7. informatique			42. rapport de fin de stage		
8. secourisme			43. gestion des ressources humaines et comptabilité		
9. Méthodologie appliquée			44. gestion des activités de loisirs		
10. Activités culturelles			45. Gestion		
11. Gestion des projets			46. Méthodes et programmes		
12. Activités sportives			47. Science de l'éducation		
13. Langue Anglaise			48. Pédagogie d'évaluation		
14. Langue française			49. Orientation et aide psychologiques		
15. Insertion sociales			50. Communication dans les champs des jeunes		
16. Médiation sociales			51. Services sociales		
17. théâtre			52. Artistiques		
18. Audiovisuel					

Merci sur votre efforts de complété le questionnaire et nos respect a vous.

2. فرضية 01 : استمارة مستوى 2



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed khaidr-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

Encadrement par le professeur;

*** HALOUI Fateh**

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

(Hypothèse 1. les modules de formation. Questionnaire niveaux 02).

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrite concernent les sujets du questionnaire

Paramètre 1 : l'objectif pédagogique des modules.

24. Les modules de formation qui vous avez étudiés étaient efficaces pour faire a jour vos travaux

Très efficaces oui Non aligné Pas d'accord Non, définitivement

25. Les objectifs des modules de la formation étaient adaptés avec les buts de votre institution de la jeunesse.

Très adaptés adaptés Non aligné désadaptés désadaptés, définitivement

26. Les objectifs des modules de la formation étaient adaptés avec les buts de votre fonction.

Adaptés Non aligné Désadaptés

27. Les modules de la formation m'a permis de découvrir des craintes d'avoir comprendre le rôle de l'éducateur au court du travail.

Oui Non aligné Non

Paramètre 2 : le contenu de module.

28. Les habilitations qui vous avez atteint étaient efficaces de réaliser votre fonction.

Très efficaces Efficaces Non aligné non efficaces non efficaces, définitivement

29. Les connaissances qui vous avez atteint étaient suffisantes par apport a vos besoins de fonction.

Suffisantes Non aligné pas suffisantes

30. J'utilise l'expérience des stages pratique dans mon fonction.

J'utilise Non aligné non

31. J'ai trouvé des difficultés au moment que j'applique le contenu des modules de la formation dans le travail.

Oui Non aligné Non

32. Avez-vous imaginez que votre fonction a des besoins différents que les modules de la formation que vous avez apprentie.

Oui Non aligné Non

Paramètre 3 : les méthodes utilisées pour transmettre et acquérir.

33. je travail par la méthode de gestion des ateliers efficacement avec les groupes des jeunes dans l'institution de la jeunesse.

Instrument d'aide Je ne connaisse pas Pas un instrument efficace

4. j'utilise les activités d'animation qui j'ai acquis aux animations des adhérents efficacement.

Oui Je ne connaisse pas Non

35. L'éducateur utilise les habilitations de communications qui apprennie dans le point d'écoute –audit

efficacement Oui Je ne connaisse pas Non

36. j'utilise la carte artistique qui j'ai apprennie a la réalisation des activités

Oui Je ne connaisse pas Non

37. j'utilise la méthode de projet pédagogique qui m'a permis de manager et englober les groupes
efficacement

Oui Je ne connaisse pas Non

38. pour manager le poste que je suis l'occupé effacement, j'utilise la méthode de la participation.

Oui Je ne connaisse pas Non

39. je faire l'évaluation contenue pratiquement aux adhérents dynamiques dans l'institution de la
jeunesse

D'accord Je ne connaisse pas Pas d'accord

Paramètre 4 : les conditions de module, logistique et contexte

40. avez-vous le besoin aux quantités des modules de la formation dans votre travail.

J'ai le besoin a ceux Je ne connaisse pas aucune besoin

41. est-ce que la fonction qui vous l'occupait, demande des nouvelles matières hors celles que vous

avez étudiés aux instituts. Oui Je ne connaisse pas Non

2. Est-ce le stage, ou les stages pratiques qui vous les font, vous a permis de maîtriser et d'englober les
besoins de votre poste que ce soit spécifique ou représentatif ou le poste original

Oui Je ne connaisse pas Non

43. Est-ce le stage, les ateliers au moment de la formation vous a permis de maîtriser et d'englober votre fonction.

Oui Je ne connaisse pas Non

44. les modules qui vous avez besoin d'elles et existés dans le cursus officiel

Plus nombreux Plusieurs Je ne connaisse pas sauf quelques plus limités

***On conclure le questionnaire avec question libre.

45. Aidez le jeune, aidez l'éducateur fonctionnaire, utiliser cet espace pour ajoutera des commentaires que vous jugez librement. Et vous pouvez ajouter des opinions qui détailler plus le sujet ; le sujets de la création des nouvelles modules pour la formation reliées avec les métiers ou les professions ou les besoins des jeunes réellement

Existes Non aligné absentes

.....
.....
.....

Merci sur votre efforts de complété le questionnaire et nos respect a vous.

1- فرضية 2 : استمارة مستوى 1



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed khaidar-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

*** HALOUI Fateh**

Encadrement par le professeur;

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

2. فرضية 2 : إستمارة مستوى 1

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

Hypothèse 01 : la performance fonctionnelle (Questionnaire niveaux 1)

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrites concernent le sujet du questionnaire.

- Paramètre 1 : La performance individuel:

Cocher une seule case qui exprime votre intuition honnêtement.

- A. Je faire mon travail en excellence dans les institutions de la jeunesse, selon les connaissances et les habilitations que l'apprentie au cour de mon formation aux instituts nationales de formation supérieures des cadres jeunesses, spécialement ce qui concerne les travaux suivants ;

L'écoute ;

46. J'ai fait la bonne écoute aux jeunes dans l'institution de la jeunesse.

Oui Non aligné Non

47. J'ai écouté aux jeunes des quartiers approximatifs lorsqu'ils déposaient ses problèmes selon ;

J'appuie sur mes compétences personnelles

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

Activités des groupes

48. J'ai construit des groupes d'activités artistiques est j'ai s'appuie sur les connaissances et les

habilitations de la formation ; Oui Non aligné Non

49. J'ai construit des groupes d'activités de loisirs sans appuie sur les modules de la formation ;

Oui Non aligné Non

Expositions artistiques ;

50. Dans le cadre de mon travail j'ai exposé des travaux artistiques, musiques, dramatiques,

photographia ;

Oui Non aligné Non

51. Au fond de mon travail j'ai donné des expos diversifiés et j'appuie sur ;

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

52. j'ai exposé des travaux artistiques dans l'institution de la jeunesse.

Oui Non aligné Non

53. j'ai exposé des travaux dramatiques dans l'institution de la jeunesse.

Oui Non aligné Non

Sensibilisation ;

54. j'ai fait des travaux de sensibilisation destinés aux jeunes consternants l'environnement, la citoyenneté, les drogues, suber cafés ;

Oui Non aligné Non

55. j'ai sensibilisé les jeunes des quartiers sur les risques de suber -café sur la base de ;

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

56. j'ai sensibilisé les jeunes sur les sujets de l'environnement

Oui Non aligné Non

L'encadrement pédagogique ;

57. dans mon parcours professionnel j'ai fait des projets pédagogiques par l'appui sur ;

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

58. dans les associations j'ai encadré des adhérents avec excellence ;

Oui Non aligné Non

59. j'ai encadré pédagogiquement des jeunes en chômages dans les quartiers approximatifs ;

Oui Non aligné Non

60. j'ai encadré pédagogiquement des enfants dans les camps de l'été ;

Oui Non aligné Non

61. j'ai encadré les élèves des écoles pédagogiquement;

Oui Non aligné Non

Accompagnement des projets ;

62. J'ai accompagné des projets des jeunes sur les métiers traditionnelles.

Oui Non aligné Non

63. J'ai accompagné des projets des jeunes sur les créations artistiques et littéraires.

Oui Non aligné Non

64. J'ai accompagné des projets des jeunes concernant les créations techniques et scientifiques.

Oui Non aligné Non

L'attraction positive ;

65. J'ai attiré (communiqué) aux maisons des jeunes positivement sur la base de :

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

66. Lorsqu'il le travail roule, J'ai communiqué positivement avec mes collègues :

Oui Non aligné Non

67. J'ai managé positivement les relations de travail avec les associations de la jeunesse :

Oui Non aligné Non

68. J'ai attiré (communiqué) positivement avec les volontaires aux activités volontaires:

Oui Non aligné Non

69. dans le cadre de travail, J'ai acquis des bonnes relations avec les responsables locaux:

Oui Non aligné Non

Le travail volontaire ;

70. dans le cadre de travail, J'ai été participé par des travaux volontaires en terrain :

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

71. J'ai été travaillé positivement avec les organisations nationales :

Oui Non aligné Non

72. J'ai été participé de travaillé volontairement avec les associations locales et nationales :

Oui Non aligné Non

73. Dans le cadre du travail de la jeunesse, J'ai été travaillé volontairement avec les organisations internationales :

Oui Non aligné Non

- Paramètre 2 : La performance groupale :

Les ateliers ;

74. Je participe et J'ai été participé aux travaux des ateliers en collaboration avec mes collègues :

Toujours je participe Non aligné Non rarement

Les camps de l'été ;

75. Par efficacité, Je participe et J'ai été participé aux travaux des camps de l'été ;

Oui Non aligné Non

Les échanges des troupes culturelles ;

76. Par efficacité, J'ai été managé en collaboration de mes collègues les échanges des troupes culturelles de la jeunes ;

Oui Non aligné Non

Les fêtes et les festivals ;

77. en collaboration de mes collègues, J'ai été travaillé et managé efficacement les fêtes et les festivals ;

Oui Non aligné Non

Les concours et les examens ;

78. en collaboration de mes collègues, J'ai été travaillé et encadré efficacement des concours et des examens ;

Oui Non aligné Non

Les programmes de perfectionnement de niveau ;

79. en collaboration de mes collègues de construisent les programmes pour perfectionner le niveau des éducateurs ;

Oui Non aligné Non

80. l'éducateur, travaillé efficacement de former les jeunes par des programmes claires aux institutions de la jeunesse ;

Oui Non aligné Non

Information et orientation ;

81. en collaboration de mes collègues des institutions de la jeunesse, pour informer et orienter les jeunes efficacement;

Oui Non aligné Non

Travaux volontariat ;

82. en collaboration et organisation de mes collègues, en travaillent dans les associations pour aboutir et réaliser les besoins des jeunes;

Oui Non aligné Non

Gestion de temps vide ;

83. dans les institutions de la jeunesse et en collaboration et organisation de mes collègues, en travaillent a la gestion du temps vide des jeunes;

Oui Non aligné Non

Jours d'études et d'informations ;

84. en collaboration et organisation de mes collègues, nous organisés des jours d'informations et d'études cibles les besoins des jeunes;

Oui Non aligné Non

Compétions ;

85. nous participons en groupe, pour promouvoir et succès les compétions sportifs;

Oui Non aligné Non

- Paramètre 3 : La performance institutionnel :

Le poste ;

86. dans le cadre de mon travail, j'ai fait mes travaux du poste spécifique que j'ai été occupé ou qui j'occupe avec excellence

Oui Non aligné Non

87. dans le cadre de mon travail, j'ai fait mes travaux du poste représentatif que j'ai été occupé ou qui j'occupe avec excellence

Oui Non aligné Non

88. pour manager toutes les postes que ce soit représentatifs ou spécifiques j'appuie sur l'utilisation de;

J'appuie sur mon don personnel

J'appuie sur les habilitations de la formation

J'appuie sur mon expérience

Les ordres de missions ;

89. j'ai exécuté toutes les ordres missions, celles qu'ils me les responsabilisées ;

Oui, plus que 75% Non aligné Non, moins que 50%

90. j'ai fait toutes les plans de gestion comptabilité annuel d'une institution jeunesse ou d'une association ;

Oui Non aligné Non

91. ; j'ai fait mon mission efficacement, lorsqu'ils m'invitent aux ateliers de consultation techniques

Oui Non aligné Non

92. J'ai leader d'exécuter des programmes de gestion d'une association ou d'une institution jeunesse ;

Toujours parfois Non aligné rarement j'amis

Le suivi et contrôle et inspection :

93. J'ai inspecté les travaux qui les encadrent aux institutions de la jeunesse ;

Oui Non aligné Non

94. Je faire le suivi et le contrôle sur les travaux qui j'ai été fait ou en train de les faire;

Oui Non aligné Non

95. J'ai évalué tout travail qui je le fait ou en train de le faire avant que mon responsable évaluera-t-il ;

Oui Non aligné Non

Travaux bureautique ;

96. Je faire toutes les correspondances courriers, rapports, comptes rendus que ce soit intérieure ou extérieure ;

Oui Non aligné Non

97. J'ai été présent toujours aux réunions officiels et aux ateliers ;

Oui Non aligné Non

Représentation de l'institution ;

98. J'ai été représenté une institution de la jeunesse une bonne représentation dans plusieurs occasions officielle ;

Oui Non aligné Non

99. J'ai managé efficacement le poste d'un directeur et ou d'un responsable d'un service lorsqu'il j'ai été les remplacés ;

Oui Non aligné Non

Les heures de travail ;

100. j'ai exploité un temps de travail dans l'institution de la jeunesse équivalent de 100 %;

Oui Non aligné Non

101. J'absente dans mon travail d'un pourcentage de 100 % ;

Oui Non aligné Non

102. J'ai bénéficié (e) réellement par toutes les congés et vacances officielles d'un pourcentage de 100 %;

Oui Non aligné Non

103. J'ai bénéficié (e) annuellement par des congés de maladie d'un pourcentage de 100 % ;
Toujours parfois Non aligné rarement j'amis

Les fautes de travail ;

104. J'ai été fait des fautes de travail, lorsqu'il je suis en train de faire mes travaux ;
Toujours parfois Non aligné rarement j'amis

105. Ils me blâmé et punie (e) administrativement a cause d'une faute simple, lorsqu'il j'ai été en train de faire mes travaux ;
Toujours parfois Non aligné rarement j'amis

Merci sur votre efforts de complété le questionnaire et nos respect a vous.

2- فرضية 2 : استمارة مستوى 2



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed khaidr-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

*** HALOUI Fateh**

Encadrement par le professeur;

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

2. فرضية 2 : استمارة مستوى 1

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

Hypothèse 01 : la performance fonctionnelle (Questionnaire niveaux 2)

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrites concernent le sujet du questionnaire.

Paramètre 1 : La performance individuel.

106. . Est-ce que vous faites des travaux artistiques pertinents, individuellement dans que ce soit le poste, durant votre parcours de travail.

J'ai fait Non aligné je n'ai pas fait

107. Est-ce que les travaux que vous avez faites, vous avez les réalisées par l'utilisation ; Réalisées par mon don personnel

Réalisées par les habilitations de la formation

Réalisées par mon expérience

108. Combien des projets pédagogique que vous avez les créés et les réalisées.

Plus que (3) travaux un seul travail (1) aucun travail (0)

Paramètre 2 : La performance groupale :

109. Combien des ateliers, jours d'informations et sensibilisation que vous avez participé avec vos collègues.

Plus que (3) travaux un seul travail (1) aucun travail (0)

110. vous avez participé aux camps des jeunes, s'il vous plait, avez-vous réalisé un travail.

J'ai donné Non aligné Rien, j'ai été donné

110.1 avez-vous, appuie sur les connaissances de la formation comme facteur que vous avez utilisé pour réaliser un travail parmi les travaux aux camps des jeunes.

Réalisées par mon don personnel

Réalisées par les habilitations de la formation

Réalisées par mon expérience

111.S'il vous plaît indiquer le genre des travaux comme les échanges, auquel vous avez les participés

avec succès Locale national Internationale

112.S'il vous plaît indiquer le type des travaux auquel vous avez les participés avec succès dans le cadre associatif

Humanitaires Environnementales, santé, scientifique Sportif, touristique

Paramètre 2 : La performance institutionnel :

113-1. S'il vous plaît, occupé ou occupe ou en train d'occuper des postes spécifiques et représentatifs Dans le travail au secteur jeunesse et sport.

J'ai occupé un poste représentatif J'ai occupé un poste spécifique Aucun

113-2 avez-vous, appuie sur les connaissances de la formation comme facteur que vous avez utilisé pour gestionné les postes spécifiques et représentatifs qui vous avez occupés

J'appuie sur les connaissances de la formation No aligné je n'ai pas appuie

114. Combien des travaux qui vous avez les réalisés dans les postes spécifiques et représentatifs qui vous avez occupés.

Plus que (3) travaux un seul travail (1) aucun travail (0)

115. Vous avez travaillez ou participé aux commissions de consultation techniques, Combien des travaux les réalisés avec excellence.

Plus que (3) travaux un seul travail (1) aucun travail (0)

115.1. Combien le nombre de votre participation dans les commissions de consultation techniques.

(3) fois (1) seule fois aucune (0)

115.2. Combien le nombre de votre participation dans les commissions de consultation techniques.

Organisation des festivals et camps gestion et comptabilité travaux administratives et techniques

116.1. Dans les institutions de la jeunesse, Combien le nombre des programmes que vous avez les exécutés.

J'ai exécuté (3) programmes (1) seule programmes aucune (0)

116.2. Dans les associations, Combien le nombre des programmes que vous avez les exécutés.

J'ai exécuté (3) programmes (1) seule programmes aucune (0)

117. cet espace est à vous pour commentez, jugez, librement. Si vous avez une chose de dire ou une addition, opinion n'hésitez pas. par ce que vos opinions et vos critiques solides celles qui développera la formation et le secteur jeunesse et améliorera votre contexte dans le travail.

Satisfait sur mon travail non aligné Je ne suis pas satisfait

Merci sur votre efforts de complété le questionnaire et nos respect a vous.

a. فرضية 03 استمارة مستوى 1



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed Khaider-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

*** HALOUI Fateh**

Encadrement par le professeur;

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

(Hypothèse 3 .La qualité. Questionnaire niveaux 01) .

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrite concerner les sujets du questionnaire

A- Vous êtes un éducateur, veuillez évaluer la qualité d'apprentissage modulaires que vous avez acquis dans les instituts au passé, par apport à vos besoins de travail dans les institutions de la jeunesse. Et dans quelle mesure vous avez atteint un travail performant avec l'utilisation des connaissances des instituts (INFSCJ)

. Paramètre 1 : pertinence

118. les connaissances des modules étaient reflétés mes besoins dans le travail (croiser une seule)

Reflétés totalement Reflétés beaucoup Reflétés Je ne connaisse pas Non reflétés

Non reflétés beaucoup Non reflétés totalement

119. j'ai utilisé et utilise à mon travail des informations pertinentes des modules qui j'ai été acquises dans les instituts

Les utilisez Totalement Beaucoup Quelques

Je ne connaisse pas Moins Non Non totalement

120. pratiquement j'adapte les connaissances ET les habilitations des modules qui j'ai été apprentie, aux besoins de travail.

Je l'adapte Totalement l'adapte Je ne connaisse pas ne l'adapte pas Ne l'adapte pas totalement

121. A mon travail, grâce à mes savoirs personnelles pertinentes que j'ai fait mon travail.

J'appuie Totalemment Parfois J'appuie J'appuie Non aligné
Rarement Ne J'appuie pas Ne J'appuie pas totalement

122. Mes habilitations a mon fonction j'ai été acquise avec entraînement durant mon formation aux instituts.

Toujours oui Je ne connaisse pas Non Définitivement

Paramètre 2 : nouveauté.

123. le contenu des modules étaient nouvelles dans le cadre de mon travail.

Développées nouvelles Je ne connaisse pas traditionnelles archaïques

124. J'ai acquis des connaissances nouvelles par les modules durant mon parcours de formation

oui Je ne connaisse pas non

125. j'utilise à mon travail des informations nouvelles des modules qui j'acquises durant mon parcours de formation.

Je l'utilise nombreusesment oui Je ne connaisse pas non Définitivement

126. pratiquement je suis capable d'adapter les connaissances nouvelles qui j'acquises à la formation avec mes besoins de travail.

Capable de l'adaptes je l'adapte Je ne connaisse pas
Je ne l'adapte pas pas capable de l'adaptes

127. mes innovations et créations à mon travail grâce à mes savoirs personnels de nouveautés.

Toujours oui Je ne connaisse pas non Définitivement

Paramètre 3 : efficacité.

128. les connaissances de la formation étaient efficaces, elles me permirent de fait mon fonction sans faiblisse.

Elles me permises totalement Permis Je ne connaisse pas
Ne me permis pas Ne permis pas Définitivement

129. les habilitations de la formation me permis de maîtrise mon travail.

Bonne maîtrise Maîtrise Je ne connaisse pas Dis-maîtrise Non maîtrise définitivement

130. j'ai fait et faire mes obligations de travaux par les connaissances de la formation qui j'acquises.

J'exerce avec celles Oui Je ne connaisse pas
Non je n'exerce pas avec celles définitivement

131. je faire mon travail grâce a l'utilisation de mes connaissances et habilitations personnelle

Oui Je ne connaisse pas Non

Paramètre 4 ; efficiente

132. la formation que j'ai acquis s'adapté aux mes besoins l'orsque le travail s'roule.

Bonne adaptation adapte Je ne connaisse pas contradictoire contradictoire
pleinement

133. s'il vous plus de quelle fréquence vous avez appliqué les connaissances et les habilitations de la
formation par apport à vos besoins dans votre poste -travail.

J'ai l'appliqués Bonnement J'ai l'appliqués Je ne connaisse pas
Je l'appliqués Je ne l'appliqués totalement

134. s'il vous plait, indiquer la fréquence de s'il y'a des avantages existés dans les modules de formation
par apport à vos besoins de poste - travail.

Avantageux totalement Avantageux Je ne connaisse pas
Pas Avantageux Avantageux totalement

135. s'il vous plait, vous trouvez des difficultés dans les modules de formation lorsqu'il vous l'appliquer

Simple totalement simple non aligné
Difficiles difficiles totalement

Merci sur votre efforts de complété le questionnaire et nos respect a vous.

b. فرضية 03 استمارة مستوى 2



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed Khaider-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

Encadrement par le professeur;

*** HALOUI Fateh**

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

(Hypothèse 3 .La qualité. Questionnaire niveaux 02) .

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

Informations écrite concerner les sujets du questionnaire

B. veuillez évaluer la fréquence de l'application de l'apprentissage modulaire que vous avez atteint dans les instituts de formation -INFSCJ- . (Juste cocher une seule)

136.vous êtes un fonctionnaire, pour performer votre travail, est ce que vous utilise les connaissances et les habilitations que vous avez atteint aux instituts de formation (exprimer librement par écriture)

Oui Non aligné Non

137.lorsqu'il vous appliquez les connaissances et les habilitations dans votre fonction qui vous avez atteint aux instituts, veuillez indiquer leur fréquence de pertinence.

Claire détaillées Je ne connaisse pas générale ambiguës

138.s'il vous plaît, essayez d'indiquer quelles matières que vous avez appliqué dans votre fonction ;

Matières scientifiques -techniques Matières humaines et sociales Matières artistiques

139.s'il vous plaît, avez-vous donnez des services aux jeunes par l'application de celtés matières qui vous avez appliqués.

Toujours Oui Non aligné Non J'ai pas donné définitivement

140. Est-ce que, grâce à vos compétences personnelles que vous exercez l'encadrement pédagogique des jeunes.

Oui Non aligné Non

141. Est-ce que vous imaginez que les connaissances et les habilitations que vous avez atteintes aux instituts sont nouvelles et développées si vous les appliquez dans les institutions jeunesse.

Oui Non aligné Non

142. S'il vous plaît, indiquez si les connaissances et les habilitations que vous avez acquises sur celles dans les instituts sont ;

Développées Non aligné Archaïques

143. J'utilise mon expérience professionnelle dans l'institution de la jeunesse que les connaissances et les habilitations des instituts.

Oui Non aligné Non

144. Le savoir de mes certificats que j'ai atteints hors des instituts par ceux que je fais pour mon travail que ce soit le poste.

Oui Non aligné Non

145. Les perfectionnements de mes savoir-faire que j'ai acquis dans les instituts contiennent des savoirs développés/nouveaux.

Oui Non aligné Non

146. Les stages de pratiques pendant la formation que j'ai faits m'ont permis d'augmenter mes habilitations.

Oui, actionnée Non aligné Non, actionnée

147. Est-ce que vous trouvez une efficacité des modules de formation sur votre travail dans l'institution de la jeunesse.

Oui Non aligné Non

148. Dans quelle mesure les connaissances et les habilitations qu'ils ont donnés a vous dans la formation efficace l'orsqu'il vous l'utilisées a votre fonction travail.

Plus efficace Efficace Non aligné Faible Très faible

149. Les perfectionnements qui j'ai été faites dans les instituts m'a permis d'englober (empowring) mon fonction.

M'a permis je n'ai pas fait un perfectionnement ne m'a permis pas

150. Les stages de pratiques de la formation a l'institut m'a permis d'englober (empowring) mon fonction.

M'a permis Non aligné ne m'a permis pas

151. Les contenus des modules de formation des instituts s'adaptent directement aux conditions de votre fonction dans l'institution de la jeunesse que ce soit.

Plus adapté corrélé Non aligné non adapté très dévié

152. Le contenu des matières qui vous avez appreniez reflétés positivement sur vos besoins dans l'institution de la jeunesse.

Oui, reflétés Je ne connaisse pas non, ne reflétés pas

153. S'il vous plait, indiquer la fréquence de l'effcience des connaissances et des habilitations des matières qui vous avez l'apprentie a l'institut sur votre fonction dans l'institution jeunesse.

Efficientes Je ne connaisse pas ratés / faillités

154. Je faire des actives dans l'institution jeunesse qui ont besoin aux nouveaux modules.

Ont le besoin Je ne connaisse pas n'ont pas besoin

155. Grace aux compétences de communication que j'ai attractionné avec les jeunes et les responsables.

Toujours Parfois Non aligné Non Définitivement

156. J'utilisé les sciences humaines et sociales pour gestionner les activités avec les jeunes

Toujours Parfois Non aligné rarement Définitivement

157. Les matières artistiques m'a permis de réalisé les activités volontariales dans l'institution jeunesse.

Oui Non aligné Non

158. J'utilise les matières scientifiques pour compléter le temps vide des jeunes dans l'institution jeunesse.

Oui Non aligné Non

159. Les travaux de sensibilisation j'ai les faites selon les contenus des matières qui j'ai été l'apprentie.

Oui Non aligné Non

160. J'ai participé et participe aux festivals et aux groupe de travaux que ce soit leur genre grâce aux habilitations qui j'ai l'apprentie aux instituts de formation (INFSCJ)

Oui Non aligné Non

***On conclure le questionnaire avec question libre.

161., S'il vous plaît utiliser cet espace pour ajoutera des commentaires que vous jugez librement. Et vous pouvez ajouter des opinions qui détailler plus le sujet ; la fréquence de l'existence d'une qualité aux modules de formation dans les instituts (INFSCJ)

Bonne modules de formation Non aligné Mauvais modules de formation

.....
.....
.....

3. استمارة مستوى (3)



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université; Mohamed khaidar-Biskra-

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales / filière ; sociologie



La qualité des modules de la formation et leurs rôle sur la performance fonctionnelle des éducateurs fonctionnaires aux institutions de la jeunesse ; étude pratique sur 5 wilayas en Algérie.

2014-2021

Thèse pour l'obtention du degré de doctorat

Spécialité : développement

Préparation par l'étudiant ;

Encadrement par le professeur;

*** HALOUI Fateh**

*** SABTI Abida**

L'année universitaire ; 2014/2021

BUT ; Préparation d'une Thèse de doctorat. Recherche scientifique 2014/2021

(Questionnaire niveaux 03)

Numéro de questionnaire ;.....

Cher, éducateurs fonctionnaires participants. Merci d'avoir accepté de fournir des commentaires sur votre expérience de formation et de travail sur terrain.

Le chercheur est engagé à fournir une recherche scientifique doctorale de qualité, de ce fait, votre participation à ce court questionnaire est importante pour l'amélioration scientifique de la formation des cadres au niveau des instituts de la jeunesse et sport. Veuillez prendre tous votre temps de remplir ce questionnaire afin qu'on puisse traités vos réponses rapportées d'une manière confidentielle et anonyme et de permettre ainsi une meilleure exploitation des données dans la recherche scientifique.

A cet effet ; je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions avec honnêteté et transparence.

- Si vous trouvez une des questions qui n'est pas pertinente, veuillez le cochet.

162. Tu es un éducateur (e) fonctionnaire, avec auquel tu aimes de travailler ;

Individuel avec le groupe avec l'institution jeunesse

Le travail avec des autres institutions

163. est-ce que votre travail dans les institutions jeunesse oblige vous d'utiliser ;

Connaissances Habilitations Compétences personnelle

Mon expérience de vie Autre

164. S'il vous plaît indiquer le type du module auquel vous avez l'utiliser plus dans votre fonction.

Administrative et juridique harts Sciences humaines et sociales

Scientifique technique économique Politique Autre

165. S'il vous plaît renommés trois noms des cours d'une seule matière dans laquelle vous avez étudié.

Plus de 3 noms 90% 3 noms 75% 2 noms 50%

1 nom 25% 0 noms 0 %

166. S'il vous plaît auquel genre de formation vous avez étudié

Cours avec web séminaire pratiques TD de discussion atelier cours libre

Formation pratique résidentiel aucune formation autre

167. S'il vous plaît indiquer votre niveau d'accord ; les institutions jeunesse ont le besoin aux matières scientifiques nouvelles ; Oui non

168. S'il vous plaît indiquer votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant :

Les connaissances fournies par les instituts de formation supérieures des cadres jeunesse avant votre fonctionnement, ont été utile.

1- utile total 2-semi utile 3-pas d'accord 4-faible 5-faible total

169. Avez-vous faire une activité associatif dans les instituts relié à votre fonction? : Oui Non

170. Tu été un étudiant dans l'institut, quel est l'élément intéressant qui avait le rôle d'acquérir les connaissances et les habilitations, juste donner un pourcentage.

1- plus efficace 2-efficace 3-efficacité moyenne 4-non efficace

Les éléments	le pourcentage %	Les éléments	le pourcentage %
1. Nature d'évaluation des copies des examens		7. Nature des formateurs et les profs	
2. Nombre des stages		8. Nature Organisation des instituts	
3. Nature de concours dès le début		9. La qualité des stages	
4. Nature d'évaluation de l'étudiant		10. L'horaire de scolarité	
5. Les habilitations de communication		11. Les encadreurs dans le terrain	
6. La qualité des matières		12. Les idées des cours	

171. vous êtes un éducateur (e) fonctionnaire dans l'institution jeunesse, S'il vous plaît évaluez par pourcentage chaque Elément. Le % dans les colonnes vides.

0-25 non efficient 26-50 efficiente moyenne 51-75 efficient 76-100 plus efficient

Elément	évaluation			Elément	évaluation				
1. Complémentarité des modules	complémentaires	... %	divisionnelle	...	6. Degré de compréhension de l'éducateur	claire	... %	ambigu	...
2. Programme annuel à chaque module	existée	... %	absente	...	7. relation des recherches avec le terrain	existée	... %	absente	...
3. Corrélation des activités avec le terrain	corrélée	... %	isolante	...	8. relation des modules avec le terrain	complémentaires	... %	absente	...
4. Le contenu des modules	attirante	... %	dégoûtante	...	9. relation des rapports des stages avec le terrain	corrélée	... %	séparée	...
5. Corrélation des mémoires avec le terrain	corrélée	... %	isolante	...	10. La continuité des programmes	suavité	... %	fusionnée	...

172. vous êtes un éducateur (e) fonctionnaire dans l'institution jeunesse, S'il vous plaît évaluez par pourcentage chaque Elément. Le % dans les colonnes vides.

0-25 par les connaissances et les habilitations de la formation 26-50 par mon expérience professionnelle 51-75 par hors les institutions de la jeunesse 76-100 par mes compétences personnel

Elément	Pourcentage %	Elément	Pourcentage %
1. l'existence de la formation dans les institutions jeunesse%	7. Stages de perfectionnement de niveau dans les l'institution jeunesse%
2. J'acquérir les habilitations par le contexte du travail%	8. L'expérience de gestion des postes spécifiques et représentatives%
3. Directeur d'une institution jeunesse%	9. Délégué locale de la jeunesse%
4. Président d'une association%	10. Encadreur des comptes%
5. Les festivals et les séminaires%	11. Travail touristique culturelle%
6. Professions et arts de la jeunesses%	12. Nouvelles Métiers pour la jeunesse%

173. jeunesse vous êtes un fonctionnaire (e) , certifié , quel est votre rôle principale dans les institutions de la

A- suivi de la jeunesse B-performance de mon équipe dans le travail C- les événements extérieure

174. vous êtes un fonctionnaire (e) , certifié , quel est l'élément valeureux pour exécuter vos travaux principale dans les institutions de la jeunesse

A- pratiquer un programme de travail B-participation d'élaborer un programme annuel
C- travail avec les événements extérieure

175. s'il vous plait, quel est l'élément valeureux qui aide vous pour exécuter vos travaux dans les institutions de la jeunesse

A- mes collègues de dans le travail B- mes habilitation de la formation C- mes compétences personnel

176. vous travaillez dans un climat spécifique de l'institution, quels sont les conditions valeureux pour
travailleraï avec vos collègues de travail dans votre institution,

A- conditions sociales et économique B-climat politique et juridique

C- environnement naturelle D- autre

177. selon votre opinion est ce que ces éléments dans la colonne avaient un rôle sur la l'exécution de votre
fonction dans l'institution.

0-25 rôle négatif 26-50 rôle faible 51-75 rôle medium 76-100 plus positif

Les éléments	Rôle positif (76-100) %	Rôle medium (15-75) %	Rôle faible (26-50) %	Rôle négatif (0-25%) %
1. compétence des responsables				
2. les occasions pour occupera les postes de grades				
3. le conflit fonctionnel				
4. Les besoins de la jeunesse				
5. Le type de leadership				
6. Manière de gestion, de planification, d'organisation				
7. Manière d'évaluation de rendement				
8. La participation aux travaux				
9. Les lois, et instructions				
10. Le type de la communication dans le travail				
11. Les vacances, les occasions et les jours fériés rémunérés				

12. l'exécution et le respect de l'horaire du travail				
13. L'existence de logistiques				
14. Les types des relations				
15. Le nombre des obligations				
16. Le nombre des droits				
17. faire les rôles sous l'exécution des ordres				
18. la caractéristique des enducteurs fonctionnaires				
19. la qualité des infrastructures				
20. L'enivrement de l'institution et leur type de construction				
21. les bénéfiques et le type de motivation				
22. La simplicité du travail				
23. Le nombre des heures de travail				
24. l'organisation administrative de l'institution de travail				
25. La culture Enver le travail				
26. Exploitation des efforts de l'autre				
27. Participation de l'éducateur aux postes spécifiques				
28. Participation de l'éducateur aux postes représentatives				
29. Participation de l'éducateur aux associations				

178. Suite à la formation avez vous eut l'occasion dans le cadre de votre travail ?

178-1. d'appliquer les connaissances et les habilitations de la formation : oui non

178-2. d'appliquer les compétences personnel oui non

179. S'il vous plaît si vous étés occupé un poste spécifique indiquez à quelle fréquence avez- vous appliqué les connaissances des modules de formation dans ce poste ?

Plus de +75% +25% 00% -25% Plus de - 75%

180. S'il vous plaît indiquez à quelle fréquence avez -vous exécuté des travaux dans le travail avec l'utilisation et l'application des connaissances / compétences personnel?

Plus de 3 travaux (+90%) 3 travaux (+75%) 0 travail (00%) 2 travaux (50%) 1 travail (25%)

181. Comment êtes vous confiant dans le transfert ou l'application des connaissances des modules de la formation au sein de votre travail ?

1- confiant 2- ne connaisse pas 3- Pas du tout confiant

182. êtes-vous confiant dans le transfert ou l'application des compétences personnelles au sein de votre travail ?

1- Pleinement confiant 2- ne connaisse pas 3- Pas du tout confiant

183. Quelle est l'importance d'appliquer les connaissances / compétences acquises en cas de succès au sein de votre travail?

1-Très essentiel 2- Plutôt essentiel 3- je mon fou 4 -Très essentiel 5- Pas du tout essentiel

109. existe-t-il un facteur vous n'a permis pas d'appliquer les connaissances et les compétences ;

1-oui 2- non

185. en cas de succès professionnel au sein de travail Votre réussite est grâce à lequel facteur.

1- connaissances des modules des instituts 2- je ne connaisse pas 3- compétences personnel
acquises

186. Lequel des facteurs suivants vous a permis d'appliquer les connaissances /compétences/habilitations
acquises lors du travail

1- l'environnement de l'institution 2- mes caractéristiques et mes compétences 3- Soutien reçu de
mes collègues

187. les collègues de travaux ils me simplifient l'exécution de mes habilitations dans l'institution jeunesse

Toujours oui non aucune

188. Les collègues de travaux ils m'aident de travailler dans les postes spécifiques et représentatives dans
les institutions jeunesse ; oui non

189. J'ai appliqué les connaissances de la formation dans le travail spécifiquement dans les camps des
jeunes de l'été

Oui non

190. J'ai reçu le Soutien de La maison de jeunesse de participé aux festivals, s'qui m'a permis d'exécuté
mes connaissances ; oui non

191. On conclure le questionnaire avec questions rapide, S'il vous plaît indiquer la case signifiante à vous par
(×).

A. Vous appliqué des compétences, de quelle coté/place/angle/ vous- avez les reçus

J'ai fait des recyclages de perfectionnement hors l'institution jeunesse

J'ai reçu le soutien de mes collègues jeunesse

J'ai pratiqué mes compétences personnelle

J'ai pratiqué l'habilitation de mon institution

192. Je Maîtrise mon poste : administration/ leadership / finance / gestion j'ai créé avec des
associations gouvernementale et non gouvernementale, national international j'ai concentré sauf
sur la paye et les indemnités

193. J'ai pratiqué mes habilitations dans ; les camps de la jeunesse individuellement les activités en collaboration avec les collègues j'ai fait et faire le volontariat avec les associations

194. Genre ; Féminin Masculin

195. Les années d'expériences :

196. Le grade fonctionnelle ;

197. Filière ;

198. le poste spécifique supérieure ; oui non leur non ;

199. Le poste représentatif ; oui non leur non ;

200. Adhérent a une association ; oui non leur non ;

201. Fonctionnaire dans la wilaya ;

202. S'il vous plaît utiliser cet espace pour ajouter des commentaires que vous jugez librement. peut être utile à la formation et la fonction et la recherche scientifique.

Les modules formation est de qualité je ne connaisse pas Les modules formation est mauvais

.....
.....
.....

c. ملاحق جداول اختبارية للفرضية الأولى مقاييس التكوين:

ملحق رقم 1 : الصدق التمييزي لمتغير مقاييس التكوين

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأدنى	20	1,8514	,25906	,05793
الأعلى	20	2,5959	,08944	,02000

ملحق رقم 2: اختبار Levene لعينتين مستقلتين واحدة لمتغير مقاييس التكوين

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الكويين مقاييس	28,979	,000	-12,149	38	,000	-,74456	,06128	-,86862	-,62050
			-12,149	23,466	,000	-,74456	,06128	-,87120	-,61793

ملحق رقم 3: ألفا كرونباخ لمتغير مقاييس التكوين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	45

ملحق 4 : التجزئة النصفية Spearman Brown Gutman لمتغير مقاييس التكوين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,919
		Nombre d'éléments	23 ^a
	Partie 2	Valeur	,650
		Nombre d'éléments	22 ^b
		Nombre total d'éléments	45
Corrélation entre les sous-échelles			,660
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,795
	Longueur inégale		,795
Coefficient de Guttman			,712

a. Les éléments sont : 1س, 2س, 3س, 4س, 5س, 6س, 7س, 8س, 9س, 10س, 11س, 12س, 13س, 14س, 15س, 16س, 17س, 18س, 19س, 20س, 21س, 22س, 23س.

b. Les éléments sont : 31س, 30س, 29س, 28س, 27س, 26س, 25س, 24س, 23س, 32س, 33س, 34س, 35س, 36س, 37س, 38س, 39س, 40س, 41س, 42س, 43س, 44س, 45س.

ملحق رقم 30 - 1 يبين اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير مقاييس التكوين لحساب الفروق إحصائي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاهداف جودة	464	1,9830	,42916	,01992
المحتوى جودة	464	2,2124	,41907	,01946
المناهج جودة	464	2,5177	,44067	,02046
المقاس متطلبات جودة	464	2,2534	,34875	,01619
التكوين مقاييس	464	2,2416	,34945	,01622

ملحق رقم 30 - 2 بين اختبار ت لعينة واحدة لمتغير مقاييس التكوين لحساب الفروق (دال أو غير دال)

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاهداف جودة	-,855	463	,393	-,01703	-,0562	,0221
المحتوى جودة	10,917	463	,000	,21239	,1742	,2506
المناهج جودة	25,306	463	,000	,51770	,4775	,5579
المقاس متطلبات جودة	15,650	463	,000	,25338	,2216	,2852
التكوين مقاييس	14,893	463	,000	,24161	,2097	,2735

2. ملاحق اختبارية للفرضية الثانية الأداء الوظيفي :

ملحق رقم 1 : الصدق التمييزي لمتغير الأداء الوظيفي

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأدنى الوظيفي الأداء	20	2,1071	,07749	,01733
الأعلى	20	2,4488	,06789	,01518

ملحق رقم 2: اختبار Levene لعينتين مستقلتين واحدة لمتغير الأداء الوظيفي

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الوظيفي الأداء Hypothèse de variances égales	,046	,831	-14,834	38	,000	-,34172	,02304	-,38835	-,29508
Hypothèse de variances inégaies			-14,834	37,354	,000	-,34172	,02304	-,38838	-,29506

ملحق رقم 3: ألفا كرونباخ لمتغير الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	103

ملحق 4 : التجزئة النصفية Spearman Brown Gutmann لمتغير الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,796
		Nombre d'éléments	52 ^a
	Partie 2	Valeur	,545
		Nombre d'éléments	51 ^b
		Nombre total d'éléments	103
Corrélation entre les sous-échelles			,394
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,765
	Longueur inégale		,765
Coefficient de Guttman			,713

a. Les éléments sont : 13ε, 12ε, 11ε, 10ε, 9ε, 8ε, 7ε, 6ε, 5ε, 4ε, 3ε, 2ε, 1ε, 27ε, 26ε, 25ε, 24ε, 23ε, 22ε, 21ε, 20ε, 19ε, 18ε, 17ε, 16ε, 15ε, 14ε, 41ε, 40ε, 39ε, 38ε, 37ε, 36ε, 35ε, 34ε, 33ε, 32ε, 31ε, 30ε, 29ε, 28ε, 52ε, 51ε, 50ε, 49ε, 48ε, 47ε, 46ε, 45ε, 44ε, 43ε, 42ε

b. Les éléments sont : 61ε, 60ε, 59ε, 58ε, 57ε, 56ε, 55ε, 54ε, 53ε, 52ε, 1_71ε, 2_70ε, 1_70ε, 69ε, 2_68ε, 1_68ε, 67ε, 66ε, 65ε, 64ε, 63ε, 62ε, 1_81ε, 80ε, 79ε, 78ε, 2_77ε, 1_77ε, 76ε, 75ε, 74ε, 73ε, 72ε, 2_71ε, 92ε, 91ε, 90ε, 89ε, 88ε, 87ε, 86ε, 85ε, 84ε, 83ε, 82ε, 3_81ε, 2_81ε, 97ε, 96ε, 95ε, 94ε, 93ε

ملحق 1-44 يبين نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي إحصائي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفردى الأداء	464	2,2700	,17846	,00828
الجماعى الأداء	464	2,3495	,20055	,00931
المؤسسى الأداء	464	2,2267	,16951	,00787
الوظيفى الأداء	464	2,2820	,15489	,00719

ملحق 2-44 يبين نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير الأداء الوظيفي لحساب الفروق

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفردى الأداء	32,585	463	,000	,26996	,2537	,2862
الجماعى الأداء	37,537	463	,000	,34947	,3312	,3678
المؤسسى الأداء	28,805	463	,000	,22667	,2112	,2421
الوظيفى الأداء	39,221	463	,000	,28203	,2679	,2962

3. ملاحق اختبارية للفرضية الثالثة الجودة :

ملحق رقم 1 : الصدق التمييزي لمتغير الجودة

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأدنى	20	1,9044	,20041	,04481
الأعلى	20	2,5125	,07128	,01594

ملحق رقم 2: اختبار Levene لعينتين مستقلتين واحدة لمتغير الجودة

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الجودة	38,103	,000	-12,785	38	,000	-,60810	,04756	-,70439	-,51182
			-12,785	23,731	,000	-,60810	,04756	-,70632	-,50988

ملحق رقم 3: ألفا كرونباخ لمتغير الجودة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	50

ملحق 4 : التجزئة النصفية Spearman Brown Gutmann لمتغير الجودة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,899
		Nombre d'éléments	25 ^a
	Partie 2	Valeur	,857
		Nombre d'éléments	25 ^b
		Nombre total d'éléments	50
Corrélation entre les sous-échelles			,826
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,905
	Longueur inégale		,905
Coefficient de Guttman			,902

a. Les éléments sont : 1ص, 2ص, 3ص, 4ص, 5ص, 6ص, 7ص, 8ص, 9ص, 10ص, 11ص, 12ص, 13ص, 14ص, 15ص, 16ص, 17ص, 18ص, 19ص, 20ص, 21ص, 22ص, 23ص, 24ص, 25ص.

b. Les éléments sont : 26ص, 27ص, 28ص, 29ص, 30ص, 31ص, 32ص, 33ص, 34ص, 35ص, 36ص, 37ص, 38ص, 39ص, 40ص, 41ص, 42ص, 43ص, 44ص, 45ص, 46ص, 47ص, 48ص, 49ص, 50ص.

ملحق 1-54 يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لمتغير الجودة. احصائي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأوه	464	2,1956	,32776	,01522
حدبته	464	2,2161	,32946	,01529
الفعالية	464	2,1994	,25118	,01166
النجاعة	464	2,2359	,38253	,01776
الجوده	464	2,2118	,29585	,01373

ملحق 2-54 يبين نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لمتغير الجودة لحساب فروق الدلالة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأوه	12,857	463	,000	,19563	,1657	,2255
حدبته	14,129	463	,000	,21611	,1860	,2462
الفعالية	17,100	463	,000	,19940	,1765	,2223
النجاعة	13,285	463	,000	,23592	,2010	,2708
الجوده	15,419	463	,000	,21176	,1848	,2388

ملحق رقم 63 : اختبار معامل بيرسون مصفوفة. إرتباط ستة 6 متغيرات

Correlations

		مقاييس_الكوبن	الأداء_الوظيفي	الجوده
مقاييس_الكوبن	Pearson Correlation	1	,362**	,673**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	464	464	464
الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	,362**	1	,330**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	464	464	464
الجوده	Pearson Correlation	,673**	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	464	464	464

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.ملحق 64: إختبار "ت" لعينتين مختلفتين ثنائي مصفوفة شاملة matrix لارتباط 11 بعدا و 4 مراحل

Correlations

		جوده الاهداف	جوده المستوى	جوده المناهج	جوده منطلقات المعايير	مرحلة الاكتساب	مرحلة التحويل	معايير التكوين	الاهداف الفردي	الاهداف الجماعي	الاهداف المؤسسي	الاهداف الوطني	الاهداف	حديثة	التعالية	البيداغوجية	الجودة
جوده الاهداف	Pearson Correlation	1	,632**	,493**	,541**	,776**	,644**	,787**	,093	,182**	,335**	,237**	,458**	,443**	,468**	,471**	,502**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,046	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
جوده المستوى	Pearson Correlation	,632**	1	,675**	,705**	,851**	,751**	,883**	,162**	,345**	,411**	,361**	,566**	,553**	,604**	,542**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
جوده المناهج	Pearson Correlation	,493**	,675**	1	,803**	,813**	,780**	,869**	,159**	,337**	,413**	,357**	,502**	,529**	,561**	,535**	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
جوده منطلقات المعايير	Pearson Correlation	,541**	,705**	,803**	1	,805**	,818**	,880**	,150**	,242**	,309**	,275**	,552**	,534**	,582**	,580**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
مرحلة الاكتساب	Pearson Correlation	,776**	,851**	,813**	,805**	1	,679**	,951**	,155**	,297**	,430**	,344**	,587**	,582**	,609**	,584**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
مرحلة التحويل	Pearson Correlation	,644**	,751**	,780**	,818**	,679**	1	,873**	,146**	,306**	,351**	,316**	,513**	,509**	,575**	,551**	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
معايير التكوين	Pearson Correlation	,787**	,883**	,869**	,880**	,951**	,873**	1	,165**	,326**	,434**	,362**	,606**	,602**	,647**	,620**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الاهداف الفردي	Pearson Correlation	,093	,162**	,159**	,150**	,155**	,146**	,165**	1	,570**	,514**	,818**	,180**	,179**	,172**	,096**	,167**
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,001	,001	,001	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,039	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الاهداف الجماعي	Pearson Correlation	,182**	,345**	,337**	,242**	,297**	,306**	,326**	,570**	1	,635**	,882**	,253**	,219**	,384**	,166**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الاهداف المؤسسي	Pearson Correlation	,335**	,411**	,413**	,309**	,430**	,351**	,434**	,514**	,635**	1	,837**	,432**	,373**	,439**	,303**	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الاهداف الوطني	Pearson Correlation	,237**	,361**	,357**	,275**	,344**	,316**	,362**	,818**	,882**	,837**	1	,336**	,299**	,391**	,219**	,330**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الاهداف	Pearson Correlation	,458**	,566**	,502**	,552**	,587**	,513**	,606**	,180**	,253**	,432**	,336**	1	,733**	,748**	,810**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
حديثة	Pearson Correlation	,443**	,553**	,529**	,534**	,582**	,509**	,602**	,179**	,219**	,373**	,299**	,733**	1	,752**	,813**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
التعالية	Pearson Correlation	,468**	,604**	,561**	,582**	,609**	,575**	,647**	,172**	,384**	,439**	,391**	,748**	,752**	1	,838**	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
البيداغوجية	Pearson Correlation	,471**	,542**	,535**	,580**	,584**	,551**	,620**	,096**	,166**	,303**	,219**	,810**	,813**	,838**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,039	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464
الجودة	Pearson Correlation	,502**	,614**	,578**	,613**	,643**	,584**	,673**	,167**	,266**	,415**	,330**	,902**	,904**	,900**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464	464

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7. جدول رقم 65. Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	البعد
دال	0.02	5.41	0,40	2,03	نكر	جودة الأهداف
			0,46	1,93	أنثى	
غير دال	0.08	3,09	0,42	2,24	نكر	جودة المحتوى
			0,41	2,18	أنثى	
غير دال	0.88	0.02	0,45	2,52	نكر	جودة المناهج
			0,43	2,51	أنثى	
غير دال	0.37	0.80	0,34	2,27	نكر	جودة متطلبات المقياس
			0,35	2,24	أنثى	
غير دال	0.19	1.75	0,18	2,28	نكر	الأداء الفردي
			0,17	2,26	أنثى	
غير دال	0.24	1.37	0,22	2,36	نكر	الأداء الجماعي
			0,18	2,34	أنثى	
غير دال	0.06	3.43	0,18	2,24	نكر	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	أنثى	
دال	0.04	4.45	0,32	2,22	نكر	الدقة
			0,33	2,16	أنثى	
غير دال	0.66	0.19	0,33	2,22	نكر	حديثه
			0,34	2,21	أنثى	
غير دال	0.20	1.62	0,24	2,21	نكر	الفعالية
			0,26	2,18	أنثى	
غير دال	0.11	2.62	0,38	2,26	نكر	النجاعة
			0,39	2,20	أنثى	
غير دال	0.13	2.28	0,34	2,26	نكر	مقاييس التكوين
			0,36	2,21	أنثى	
غير دال	0.09	2.86	0,17	2,29	نكر	الأداء الوظيفي
			0,14	2,27	أنثى	
غير دال	0.13	2.24	0,29	2,23	نكر	الجودة
			0,30	2,19	أنثى	

جدول رقم Anova66: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجمعية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
غير دال	0.23	1.42	0,50	2,04	نعم	جودة الأهداف
			0,41	1,97	لا	
غير دال	0.89	0.02	0,44	2,22	نعم	جودة المحتوى
			0,42	2,21	لا	
غير دال	0.45	0.58	0,45	2,55	نعم	جودة المناهج
			0,44	2,51	لا	
غير دال	0.38	0.76	0,34	2,29	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,35	2,25	لا	
دال	0.00	8.08	0,16	2,32	نعم	الأداء الفردي
			0,18	2,26	لا	
دال	0.01	7.87	0,14	2,41	نعم	الأداء الجماعي
			0,21	2,34	لا	
دال	0.00	17.41	0,19	2,30	نعم	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	لا	
غير دال	0.74	0.11	0,31	2,21	نعم	الدقة
			0,33	2,19	لا	
غير دال	0.39	0.74	0,35	2,25	نعم	حديث
			0,32	2,21	لا	
غير دال	0.89	0.02	0,26	2,20	نعم	الفعالية
			0,25	2,20	لا	
غير دال	0.68	0.17	0,39	2,25	نعم	النجاعة
			0,38	2,23	لا	
غير دال	0.39	0.75	0,39	2,27	نعم	مقاييس التكوين
			0,34	2,24	لا	
دال	0.00	14.72	0,13	2,34	نعم	الأداء الوظيفي
			0,16	2,27	لا	
غير دال	0.66	0.19	0,30	2,23	نعم	الجودة
			0,29	2,21	لا	

جدول رقم 67 التباين Anova : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب التمثيلي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	19.79	0,29	2,29	نعم	جودة الأهداف
			0,43	1,96	لا	
دال	0.01	6.89	0,24	2,39	نعم	جودة المحتوى
			0,43	2,20	لا	
دال	0.01	7.17	0,33	2,71	نعم	جودة المناهج
			0,45	2,50	لا	
غير دال	0.14	2.22	0,21	2,34	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,36	2,25	لا	
دال	0.00	11.30	0,15	2,37	نعم	الأداء الفردي
			0,18	2,26	لا	
دال	0.00	7.8	0,12	2,44	نعم	الأداء الجماعي
			0,20	2,34	لا	
دال	0.00	37.21	0,19	2,39	نعم	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	لا	
غير دال	0.09	2.89	0,27	2,29	نعم	الدقة
			0,33	2,19	لا	
دال	0.01	7.29	0,30	2,36	نعم	حديث
			0,33	2,20	لا	
غير دال	0.12	2.44	0,17	2,26	نعم	الفعالية
			0,26	2,19	لا	
غير دال	0.09	2.92	0,30	2,34	نعم	النجاعة
			0,39	2,23	لا	
دال	0.00	11.34	0,22	2,43	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	
دال	0.00	22.43	0,13	2,40	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	
دال	0.04	4.44	0,23	2,31	نعم	الجودة
			0,30	2,20	لا	

جدول رقم 68. Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب النوعي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيار	البعد
دال	0.00	9.65	0,39	2,14	نعم	جودة الأهداف
			0,43	1,96	لا	
دال	0.02	5.66	0,33	2,33	نعم	جودة المحتوى
			0,43	2,19	لا	
غير دال	0.21	1.59	0,48	2,58	نعم	جودة المناهج
			0,43	2,51	لا	
غير دال	0.57	0.32	0,28	2,28	نعم	جودة متطلبات المقياس
			0,36	2,25	لا	
دال	0.00	20.23	0,15	2,36	نعم	الأداء الفردي
			0,18	2,26	لا	
دال	0.00	10.56	0,16	2,43	نعم	الأداء الجماعي
			0,20	2,34	لا	
دال	0.00	46.43	0,18	2,36	نعم	الأداء المؤسسي
			0,16	2,21	لا	
دال	0.02	5.89	0,28	2,29	نعم	الدقة
			0,33	2,18	لا	
دال	0.01	6.40	0,32	2,31	نعم	حديث
			0,33	2,20	لا	
غير دال	0.06	3.50	0,20	2,25	نعم	الفعالية
			0,26	2,19	لا	
دال	0.01	6.24	0,32	2,35	نعم	النجاعة
			0,39	2,22	لا	
دال	0.03	4.85	0,32	2,33	نعم	مقاييس التكوين
			0,35	2,23	لا	
دال	0.00	31.70	0,14	2,38	نعم	الأداء الوظيفي
			0,15	2,27	لا	
دال	0.01	6.67	0,25	2,30	نعم	الجودة
			0,30	2,20	لا	

جدول رقم 69. Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الرتبة

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
دال	0.00	6.01	0,47	1,84	مربي في الشباب	جودة الأهداف
			0,38	2,02	مربي رئيسي في الشباب	
			0,43	2,07	مستشار في الشباب	
			0,33	2,01	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,34	1,63	مفتش في الشباب	
غير دال	0.06	2.24	0,45	2,13	مربي في الشباب	جودة المحتوى
			0,39	2,22	مربي رئيسي في الشباب	
			0,42	2,28	مستشار في الشباب	
			0,43	2,16	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,25	2,23	مفتش في الشباب	
غير دال	0.53	0.79	0,43	2,53	مربي في الشباب	جودة المناهج
			0,41	2,51	مربي رئيسي في الشباب	
			0,49	2,55	مستشار في الشباب	
			0,44	2,38	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,29	2,33	مفتش في الشباب	
غير دال	0.14	1.75	0,36	2,21	مربي في الشباب	جودة متطلبات المقياس
			0,33	2,30	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,23	مستشار في الشباب	
			0,37	2,23	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,29	2,46	مفتش في الشباب	
غير دال	0.06	2.25	0,17	2,25	مربي في الشباب	الأداء الفردي
			0,18	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,18	2,30	مستشار في الشباب	
			0,17	2,32	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,18	2,10	مفتش في الشباب	
دال	0.01	3.24	0,20	2,37	مربي في الشباب	الأداء الجماعي
			0,22	2,31	مربي رئيسي في الشباب	

قائمة ملاحق

			0,16	2,39	مستشار في الشباب	
			0,17	2,33	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,31	2,25	مفتش في الشباب	
دال	0.01	3.55	0,14	2,24	مربي في الشباب	الأداء المؤسسي
			0,17	2,19	مربي رئيسي في الشباب	
			0,19	2,26	مستشار في الشباب	
			0,18	2,24	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,16	2,29	مفتش في الشباب	
غير دال	1.00	0.05	0,36	2,19	مربي في الشباب	الدقة
			0,32	2,20	مربي رئيسي في الشباب	
			0,31	2,19	مستشار في الشباب	
			0,36	2,18	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,11	2,16	مفتش في الشباب	
غير دال	0.56	0.74	0,33	2,20	مربي في الشباب	حديثه
			0,33	2,21	مربي رئيسي في الشباب	
			0,32	2,24	مستشار في الشباب	
			0,34	2,16	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,31	2,45	مفتش في الشباب	
غير دال	0.99	0.09	0,28	2,19	مربي في الشباب	الفعالية
			0,24	2,21	مربي رئيسي في الشباب	
			0,24	2,20	مستشار في الشباب	
			0,20	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,23	2,24	مفتش في الشباب	
غير دال	0.68	0.58	0,43	2,20	مربي في الشباب	النجاحة
			0,36	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,23	مستشار في الشباب	
			0,30	2,23	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,33	2,09	مفتش في الشباب	
غير دال	0.12	1.86	0,38	2,18	مربي في الشباب	مقاييس التكوين
			0,32	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,36	2,28	مستشار في الشباب	

قائمة ملاحق

			0,31	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,24	2,16	مفتش في الشباب	
دال	0.02	3.11	0,13	2,28	مربي في الشباب	الأداء الوظيفي
			0,16	2,26	مربي رئيسي في الشباب	
			0,15	2,32	مستشار في الشباب	
			0,16	2,30	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,21	2,21	مفتش في الشباب	
غير دال	0.97	0.14	0,33	2,20	مربي في الشباب	الجودة
			0,29	2,22	مربي رئيسي في الشباب	
			0,28	2,22	مستشار في الشباب	
			0,26	2,19	مستشار رئيسي في الشباب	
			0,24	2,24	مفتش في الشباب	

جدول رقم 70. Anova: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الولاية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاية	البعد
دال	0.00	8.80	0,44	1,90	بجاية	جودة الأهداف
			0,34	1,79	تيارت	
			0,43	2,16	سكيكدة	
			0,40	2,09	مستغانم	
			0,43	2,00	ورقلة	
دال	0.05	2.46	0,44	2,12	بجاية	جودة المحتوى
			0,46	2,15	تيارت	
			0,40	2,30	سكيكدة	
			0,44	2,25	مستغانم	
			0,38	2,24	ورقلة	
دال	0.05	2.37	0,44	2,48	بجاية	جودة المناهج

			0,41	2,48	تيارت	
			0,47	2,47	سكيكة	
			0,41	2,65	مستغانم	
			0,45	2,51	ورقلة	
دال	0.00	5.89	0,38	2,21	بجاية	جودة متطلبات المقياس
			0,23	2,16	تيارت	
			0,32	2,16	سكيكة	
			0,34	2,35	مستغانم	
			0,37	2,31	ورقلة	
غير دال	0.06	2.30	0,19	2,28	بجاية	الأداء الفردي
			0,11	2,31	تيارت	
			0,20	2,29	سكيكة	
			0,23	2,23	مستغانم	
			0,16	2,26	ورقلة	
دال	0.03	2.65	0,18	2,34	بجاية	الأداء الجماعي
			0,28	2,33	تيارت	
			0,15	2,35	سكيكة	
			0,24	2,30	مستغانم	
			0,16	2,39	ورقلة	
دال	0.00	3.97	0,17	2,22	بجاية	الأداء المؤسسي
			0,16	2,19	تيارت	
			0,20	2,29	سكيكة	
			0,17	2,26	مستغانم	
			0,15	2,21	ورقلة	
دال	0.00	4.48	0,33	2,11	بجاية	الدقة
			0,30	2,29	تيارت	
			0,36	2,12	سكيكة	
			0,31	2,25	مستغانم	
			0,32	2,20	ورقلة	
دال	0.03	2.68	0,34	2,12	بجاية	حديثه
			0,27	2,26	تيارت	
			0,38	2,24	سكيكة	
			0,35	2,24	مستغانم	
			0,31	2,24	ورقلة	
غير دال	0.08	2.12	0,25	2,14	بجاية	الفعالية

قائمة ملاحق

			0,27	2,21	تيارت	
			0,25	2,17	سكيدة	
			0,25	2,21	مستغانم	
			0,24	2,23	ورقلة	
دال	0.01	3.45	0,39	2,16	بجاية	النجاعة
			0,42	2,28	تيارت	
			0,35	2,12	سكيدة	
			0,36	2,30	مستغانم	
			0,36	2,27	ورقلة	
دال	0.00	3.89	0,36	2,18	بجاية	مقاييس التكوين
			0,32	2,15	تيارت	
			0,35	2,27	سكيدة	
			0,35	2,33	مستغانم	
			0,34	2,26	ورقلة	
غير دال	0.53	0.79	0,16	2,28	بجاية	الأداء الوظيفي
			0,15	2,28	تيارت	
			0,16	2,31	سكيدة	
			0,18	2,26	مستغانم	
			0,13	2,28	ورقلة	
دال	0.01	3.12	0,30	2,13	بجاية	الجودة
			0,30	2,26	تيارت	
			0,32	2,16	سكيدة	
			0,29	2,25	مستغانم	
			0,28	2,23	ورقلة	

جدول رقم Anova.71 : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	البعد
دال	0.00	8.77	0,38	2,16	أقل من سنتين	جودة الأهداف
			0,44	1,84	من 2 - 5 سنوات	
			0,35	2,10	من 6 - 10 سنوات	
			0,46	2,08	من 11-20 سنة	
			0,42	1,92	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.72	0,42	2,25	أقل من سنتين	جودة المحتوى
			0,46	2,12	من 2 - 5 سنوات	
			0,38	2,32	من 6 - 10 سنوات	
			0,37	2,22	من 11-20 سنة	
			0,42	2,19	أكثر من 20 سنة	
دال	0.03	2.76	0,36	2,53	أقل من سنتين	جودة المناهج
			0,43	2,47	من 2 - 5 سنوات	
			0,42	2,63	من 6 - 10 سنوات	
			0,43	2,51	من 11-20 سنة	
			0,49	2,47	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.73	0,29	2,28	أقل من سنتين	جودة متطلبات المقياس
			0,33	2,17	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,33	من 6 - 10 سنوات	
			0,38	2,29	من 11-20 سنة	
			0,41	2,25	أكثر من 20 سنة	
دال	0.04	2.46	0,13	2,24	أقل من سنتين	الأداء الفردي
			0,16	2,25	من 2 - 5 سنوات	
			0,17	2,30	من 6 - 10 سنوات	
			0,21	2,25	من 11-20 سنة	
			0,17	2,29	أكثر من 20 سنة	
دال	0.02	2.92	0,24	2,26	أقل من سنتين	الأداء الجماعي
			0,22	2,32	من 2 - 5 سنوات	
			0,18	2,38	من 6 - 10 سنوات	
			0,23	2,36	من 11-20 سنة	
			0,15	2,37	أكثر من 20 سنة	

قائمة ملاحق

دال	0.03	2.70	0,14	2,18	أقل من سنتين	الأداء المؤسسي
			0,14	2,21	من 2 - 5 سنوات	
			0,19	2,27	من 6 - 10 سنوات	
			0,17	2,22	من 11-20 سنة	
			0,17	2,22	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.58	0,22	2,39	أقل من سنتين	الدقة
			0,37	2,16	من 2 - 5 سنوات	
			0,25	2,25	من 6 - 10 سنوات	
			0,33	2,19	من 11-20 سنة	
			0,35	2,14	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.80	0,24	2,39	أقل من سنتين	حديثه
			0,36	2,16	من 2 - 5 سنوات	
			0,31	2,29	من 6 - 10 سنوات	
			0,30	2,19	من 11-20 سنة	
			0,33	2,18	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	4.77	0,17	2,26	أقل من سنتين	الفعالية
			0,30	2,14	من 2 - 5 سنوات	
			0,21	2,25	من 6 - 10 سنوات	
			0,22	2,24	من 11-20 سنة	
			0,26	2,17	أكثر من 20 سنة	
دال	0.01	3.65	0,30	2,39	أقل من سنتين	النجاحة
			0,45	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,29	من 6 - 10 سنوات	
			0,34	2,27	من 11-20 سنة	
			0,41	2,21	أكثر من 20 سنة	
دال	0.00	5.63	0,32	2,31	أقل من سنتين	مقاييس التكوين
			0,37	2,15	من 2 - 5 سنوات	
			0,28	2,35	من 6 - 10 سنوات	
			0,35	2,27	من 11-20 سنة	
			0,37	2,21	أكثر من 20 سنة	
دال	0.02	3.10	0,14	2,23	أقل من سنتين	الأداء الوظيفي
			0,13	2,26	من 2 - 5 سنوات	
			0,16	2,32	من 6 - 10 سنوات	
			0,19	2,28	من 11-20 سنة	
			0,15	2,29	أكثر من 20 سنة	

قائمة ملاحق

الجودة	أقل من سنتين	2,36	0,18	4.74	0.00	دال
	من 2 - 5 سنوات	2,15	0,35			
	من 6 - 10 سنوات	2,27	0,22			
	من 11-20 سنة	2,22	0,27			
	أكثر من 20 سنة	2,17	0,31			

8. ملحق وصفي رقم 65-1: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس وصفي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
جوده_الاهداف	ذكر	253	2,0251	,40232	,02529	1,9753	2,0749	1,15	2,80
	أنثى	211	1,9325	,45512	,03133	1,8707	1,9942	1,15	2,93
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده_المحتوى	ذكر	253	2,2436	,42095	,02646	2,1915	2,2957	1,13	3,00
	أنثى	211	2,1750	,41472	,02855	2,1187	2,2313	1,30	3,00
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده_المنهج	ذكر	253	2,5206	,44648	,02807	2,4653	2,5759	1,14	3,00
	أنثى	211	2,5142	,43464	,02992	2,4552	2,5732	1,14	3,00
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده_متطلبات_المعيار	ذكر	253	2,2666	,34413	,02164	2,2240	2,3092	1,03	2,94
	أنثى	211	2,2375	,35438	,02440	2,1894	2,2856	1,22	2,86
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الأداء_الفردى	ذكر	253	2,2800	,18490	,01162	2,2571	2,3029	1,44	2,73
	أنثى	211	2,2580	,17008	,01171	2,2349	2,2810	1,85	2,67
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الأداء_الجماعى	ذكر	253	2,3594	,21519	,01353	2,3328	2,3861	1,33	2,78
	أنثى	211	2,3376	,18122	,01248	2,3130	2,3621	1,76	2,79
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الأداء_المؤسسى	ذكر	253	2,2399	,17545	,01103	2,2182	2,2617	1,48	2,67
	أنثى	211	2,2107	,16106	,01109	2,1889	2,2326	1,74	2,57
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الذوق	ذكر	253	2,2248	,32285	,02030	2,1849	2,2648	1,25	2,88
	أنثى	211	2,1606	,33092	,02278	2,1157	2,2055	1,32	2,91
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	ذكر	253	2,2222	,32510	,02044	2,1820	2,2625	1,41	3,00
	أنثى	211	2,2087	,33524	,02308	2,1633	2,2542	1,59	3,00
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعاليه	ذكر	253	2,2129	,24438	,01536	2,1827	2,2432	1,52	2,65
	أنثى	211	2,1832	,25875	,01781	2,1480	2,2183	1,67	2,81
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
الشفاعه	ذكر	253	2,2621	,37681	,02369	2,2154	2,3088	1,16	2,88
	أنثى	211	2,2045	,38784	,02670	2,1519	2,2572	1,41	2,81
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مقاييس_المكون	ذكر	253	2,2640	,33847	,02128	2,2221	2,3059	1,27	2,87
	أنثى	211	2,2148	,36117	,02486	2,1658	2,2638	1,42	2,83
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الأداء_الوطنى	ذكر	253	2,2931	,16729	,01052	2,2724	2,3138	1,44	2,72
	أنثى	211	2,2688	,13780	,00949	2,2501	2,2875	1,87	2,66
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجوده	ذكر	253	2,2305	,29046	,01826	2,1946	2,2665	1,43	2,80
	أنثى	211	2,1893	,30133	,02074	2,1484	2,2302	1,60	2,88
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

ملحق رقم 65-2 تابع : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جودة الاهداف	Between Groups	,987	1	,987	5,411	,020
	Within Groups	84,288	462	,182		
	Total	85,275	463			
جودة المحتوى	Between Groups	,541	1	,541	3,095	,079
	Within Groups	80,773	462	,175		
	Total	81,314	463			
جودة المناهج	Between Groups	,005	1	,005	,024	,877
	Within Groups	89,906	462	,195		
	Total	89,911	463			
جودة متطلبات المقياس	Between Groups	,097	1	,097	,798	,372
	Within Groups	56,217	462	,122		
	Total	56,314	463			
الأداء الفردي	Between Groups	,056	1	,056	1,755	,186
	Within Groups	14,690	462	,032		
	Total	14,746	463			
الأداء الجماعي	Between Groups	,055	1	,055	1,368	,243
	Within Groups	18,566	462	,040		
	Total	18,621	463			
الأداء المؤسسي	Between Groups	,098	1	,098	3,432	,065
	Within Groups	13,205	462	,029		
	Total	13,303	463			
الافه	Between Groups	,474	1	,474	4,448	,035
	Within Groups	49,263	462	,107		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	,021	1	,021	,193	,661
	Within Groups	50,235	462	,109		
	Total	50,256	463			
الفعاليه	Between Groups	,102	1	,102	1,620	,204
	Within Groups	29,109	462	,063		
	Total	29,211	463			
الجماعه	Between Groups	,381	1	,381	2,615	,107
	Within Groups	67,369	462	,146		
	Total	67,751	463			
مقاييس الكويز	Between Groups	,278	1	,278	2,283	,131
	Within Groups	56,262	462	,122		
	Total	56,540	463			
الأداء الوظيفي	Between Groups	,068	1	,068	2,857	,092
	Within Groups	11,040	462	,024		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	,196	1	,196	2,244	,135
	Within Groups	40,329	462	,087		
	Total	40,525	463			

ملحق وصفي رقم 66- 1: يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجمعية وصفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
جوده_الاهداف	الشباب في مربي	132	1,8447	,46987	,04090	1,7638	1,9256	1,15	2,80
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,0236	,38338	,02826	1,9679	2,0794	1,15	2,80
	الشباب في مستشار	127	2,0724	,42801	,03798	1,9973	2,1476	1,15	2,93
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,0097	,33466	,07888	1,8433	2,1761	1,45	2,75
	الشباب في معضن	3	1,6250	,33819	,19526	,7849	2,4651	1,30	1,98
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده_المحتوى	الشباب في مربي	132	2,1339	,45020	,03919	2,0564	2,2114	1,40	3,00
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2239	,38896	,02867	2,1673	2,2805	1,13	3,00
	الشباب في مستشار	127	2,2848	,42072	,03733	2,2110	2,3587	1,30	3,00
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1569	,42649	,10053	1,9449	2,3690	1,48	2,90
	الشباب في معضن	3	2,2250	,24622	,14216	1,6134	2,8366	2,03	2,50
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده_المناهج	الشباب في مربي	132	2,5260	,42522	,03701	2,4528	2,5992	1,14	3,00
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,5054	,41371	,03050	2,4453	2,5656	1,14	3,00
	الشباب في مستشار	127	2,5506	,49431	,04386	2,4638	2,6374	1,14	3,00
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,3810	,44303	,10442	2,1606	2,6013	1,29	3,00
	الشباب في معضن	3	2,3333	,28868	,16667	1,6162	3,0504	2,00	2,50
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده_متطلبات_المعاش	الشباب في مربي	132	2,2102	,35568	,03096	2,1490	2,2715	1,40	2,80
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2998	,32838	,02421	2,2521	2,3476	1,31	2,94
	الشباب في مستشار	127	2,2298	,36413	,03231	2,1659	2,2938	1,03	2,91
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,2273	,36674	,08644	2,0450	2,4097	1,55	2,85
	الشباب في معضن	3	2,4555	,29005	,16746	1,7349	3,1760	2,24	2,79
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الاداء_الفردى	الشباب في مربي	132	2,2524	,16879	,01469	2,2234	2,2815	1,86	2,59
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2616	,17937	,01322	2,2355	2,2877	1,44	2,68
	الشباب في مستشار	127	2,2968	,18381	,01631	2,2645	2,3290	1,78	2,73
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,3234	,17443	,04111	2,2366	2,4101	1,98	2,64
	الشباب في معضن	3	2,0994	,18473	,10665	1,6405	2,5583	1,89	2,24
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الاداء_الجماعى	الشباب في مربي	132	2,3655	,19965	,01738	2,3311	2,3998	1,91	2,72
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,3139	,21985	,01621	2,2819	2,3459	1,33	2,74
	الشباب في مستشار	127	2,3899	,16282	,01445	2,3613	2,4185	1,91	2,79
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,3266	,17246	,04065	2,2409	2,4124	1,97	2,60
	الشباب في معضن	3	2,2529	,31431	,18147	1,4721	3,0337	1,91	2,53
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الاداء_المؤسسى	الشباب في مربي	132	2,2356	,14392	,01253	2,2108	2,2604	1,74	2,60
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,1929	,16777	,01237	2,1685	2,2173	1,48	2,61
	الشباب في مستشار	127	2,2625	,18760	,01665	2,2296	2,2954	1,78	2,67
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,2440	,18082	,04262	2,1540	2,3339	1,93	2,58
	الشباب في معضن	3	2,2862	,15726	,09080	1,8956	2,6769	2,18	2,47
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الافه	الشباب في مربي	132	2,1936	,36030	,03136	2,1316	2,2556	1,32	2,88
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2021	,31847	,02348	2,1558	2,2484	1,27	2,91
	الشباب في مستشار	127	2,1920	,30728	,02727	2,1380	2,2459	1,25	2,77
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1768	,36214	,08536	1,9967	2,3569	1,27	2,84
	الشباب في معضن	3	2,1576	,10997	,06349	1,8844	2,4308	2,07	2,28
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	الشباب في مربي	132	2,2045	,33461	,02912	2,1469	2,2622	1,64	2,91
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2100	,33384	,02461	2,1614	2,2585	1,45	3,00
	الشباب في مستشار	127	2,2394	,31697	,02813	2,1838	2,2951	1,41	2,95
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1591	,34415	,08112	1,9880	2,3302	1,55	2,73
	الشباب في معضن	3	2,4545	,31492	,18182	1,6722	3,2368	2,09	2,64
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعاليه	الشباب في مربي	132	2,1911	,28467	,02478	2,1421	2,2401	1,71	2,65
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2060	,23891	,01761	2,1712	2,2407	1,52	2,81
	الشباب في مستشار	127	2,1985	,24115	,02140	2,1561	2,2408	1,60	2,69
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1933	,20158	,04751	2,0930	2,2935	1,85	2,54
	الشباب في معضن	3	2,2361	,23416	,13519	1,6544	2,8178	1,98	2,44
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
الذاعه	الشباب في مربي	132	2,2048	,43298	,03769	2,1302	2,2793	1,41	2,88
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2643	,36433	,02686	2,2113	2,3173	1,34	2,84
	الشباب في مستشار	127	2,2320	,36493	,03238	2,1680	2,2961	1,16	2,81
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,2257	,30365	,07157	2,0747	2,3767	1,50	2,72
	الشباب في معضن	3	2,0938	,32626	,18837	1,2833	2,9042	1,72	2,31
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مطابقس_المتكون	الشباب في مربي	132	2,1787	,38203	,03325	2,1129	2,2445	1,42	2,75
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2632	,31607	,02330	2,2172	2,3092	1,35	2,87
	الشباب في مستشار	127	2,2844	,36209	,03213	2,2208	2,3480	1,27	2,82
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1937	,30723	,07241	2,0410	2,3465	1,75	2,83
	الشباب في معضن	3	2,1597	,23747	,13710	1,5698	2,7496	1,89	2,35
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الاداء_الوطنى	الشباب في مربي	132	2,2845	,13269	,01155	2,2617	2,3073	1,87	2,63
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2561	,16446	,01212	2,2322	2,2800	1,44	2,62
	الشباب في مستشار	127	2,3164	,15461	,01372	2,2892	2,3435	1,94	2,72
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,2980	,16445	,03876	2,2162	2,3798	2,01	2,60
	الشباب في معضن	3	2,2128	,20943	,12092	1,6926	2,7331	2,00	2,41
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
البيوده	الشباب في مربي	132	2,1985	,33323	,02900	2,1411	2,2559	1,60	2,80
	الشباب في رئيسي مربي	184	2,2206	,28527	,02103	2,1791	2,2621	1,44	2,88
	الشباب في مستشار	127	2,2155	,27823	,02469	2,1666	2,2643	1,43	2,65
	الشباب في رئيسي مستشار	18	2,1887	,26231	,06183	2,0583	2,3192	1,57	2,64
	الشباب في معضن	3	2,2355	,23595	,13622	1,6494	2,8216	1,97	2,40
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

ملحق رقم 66-2 تابع : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الجمعية اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده_الاهداف	Between Groups	4,242	4	1,061	6,007	,000
	Within Groups	81,033	459	,177		
	Total	85,275	463			
جوده_المحتوى	Between Groups	1,560	4	,390	2,245	,063
	Within Groups	79,754	459	,174		
	Total	81,314	463			
جوده_المناهج	Between Groups	,613	4	,153	,788	,534
	Within Groups	89,298	459	,195		
	Total	89,911	463			
جوده_متطلبات_المقاييس	Between Groups	,848	4	,212	1,753	,137
	Within Groups	55,466	459	,121		
	Total	56,314	463			
الأداء_الفردى	Between Groups	,283	4	,071	2,248	,063
	Within Groups	14,462	459	,032		
	Total	14,746	463			
الأداء_الجماعى	Between Groups	,511	4	,128	3,241	,012
	Within Groups	18,110	459	,039		
	Total	18,621	463			
الأداء_المؤسسى	Between Groups	,400	4	,100	3,554	,007
	Within Groups	12,904	459	,028		
	Total	13,303	463			
الدقه	Between Groups	,021	4	,005	,048	,996
	Within Groups	49,716	459	,108		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	,323	4	,081	,742	,564
	Within Groups	49,933	459	,109		
	Total	50,256	463			
الفعاليه	Between Groups	,022	4	,005	,086	,987
	Within Groups	29,189	459	,064		
	Total	29,211	463			
الدياعه	Between Groups	,340	4	,085	,579	,678
	Within Groups	67,411	459	,147		
	Total	67,751	463			
مقاييس_التكوين	Between Groups	,902	4	,226	1,861	,116
	Within Groups	55,638	459	,121		
	Total	56,540	463			
الأداء_الوظيفى	Between Groups	,293	4	,073	3,110	,015
	Within Groups	10,815	459	,024		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	,050	4	,013	,143	,966
	Within Groups	40,474	459	,088		
	Total	40,525	463			

ملحق وصفي رقم 67-1 : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب التمثيلي

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
جوده_الاهداف	بجايه	90	1,9000	,43552	,04591	1,80988	1,9912	1,15	2,75
	بجارت	73	1,7928	,34274	,04012	1,7128	1,8728	1,15	2,55
	سككده	64	2,1566	,43412	,05426	2,0482	2,2651	1,15	2,93
	مستحانم	79	2,0870	,39905	,04490	1,9976	2,1764	1,15	2,75
	ورفله	158	1,9957	,43400	,03453	1,9275	2,0639	1,15	2,80
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده_المحتوى	بجايه	90	2,1222	,43734	,04610	2,0306	2,2138	1,40	3,00
	بجارت	73	2,1541	,45702	,05349	2,0475	2,2607	1,40	3,00
	سككده	64	2,3039	,39926	,04991	2,2042	2,4036	1,40	2,90
	مستحانم	79	2,2487	,43931	,04943	2,1503	2,3471	1,13	3,00
	ورفله	158	2,2354	,37816	,03008	2,1760	2,2949	1,30	3,00
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده_الشوايح	بجايه	90	2,4770	,44107	,04649	2,3846	2,5694	1,14	3,00
	بجارت	73	2,4814	,40877	,04784	2,3860	2,5768	1,50	3,00
	سككده	64	2,4665	,46795	,05849	2,3496	2,5834	1,57	3,00
	مستحانم	79	2,6510	,41492	,04668	2,5581	2,7439	1,36	3,00
	ورفله	158	2,5118	,44806	,03565	2,4413	2,5822	1,14	3,00
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده_مطالبات_الشخصيات	بجايه	90	2,2107	,38390	,04047	2,1303	2,2911	1,22	2,94
	بجارت	73	2,1559	,22506	,02634	2,1034	2,2084	1,73	2,80
	سككده	64	2,1580	,31511	,03939	2,0793	2,2368	1,35	2,70
	مستحانم	79	2,3517	,34148	,03842	2,2752	2,4281	1,31	2,85
	ورفله	158	2,3122	,36963	,02941	2,2541	2,3703	1,03	2,94
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الاداء_الفردى	بجايه	90	2,2845	,18551	,01955	2,2456	2,3233	1,82	2,68
	بجارت	73	2,3067	,10616	,01242	2,2819	2,3315	1,92	2,73
	سككده	64	2,2900	,20021	,02503	2,2400	2,3400	1,78	2,70
	مستحانم	79	2,2320	,23234	,02614	2,1799	2,2840	1,44	2,58
	ورفله	158	2,2556	,15651	,01245	2,2310	2,2802	1,85	2,67
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الاداء_الجماعى	بجايه	90	2,3448	,18237	,01922	2,3066	2,3830	1,76	2,67
	بجارت	73	2,3349	,27532	,03222	2,2707	2,3991	1,93	2,69
	سككده	64	2,3470	,15465	,01933	2,3084	2,3856	1,93	2,78
	مستحانم	79	2,2990	,23605	,02656	2,2461	2,3519	1,33	2,71
	ورفله	158	2,3851	,15823	,01259	2,3602	2,4100	1,91	2,79
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الاداء_المؤسسى	بجايه	90	2,2163	,16941	,01786	2,1808	2,2518	1,74	2,59
	بجارت	73	2,1910	,16205	,01897	2,1532	2,2288	2,00	2,58
	سككده	64	2,2869	,20333	,02542	2,2361	2,3376	1,79	2,67
	مستحانم	79	2,2558	,17197	,01935	2,2173	2,2943	1,48	2,61
	ورفله	158	2,2101	,14936	,01188	2,1866	2,2336	1,90	2,61
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الذقه	بجايه	90	2,1143	,32875	,03465	2,0455	2,1832	1,27	2,91
	بجارت	73	2,2905	,29518	,03455	2,2217	2,3594	1,73	2,72
	سككده	64	2,1224	,35854	,04482	2,0329	2,2120	1,25	2,77
	مستحانم	79	2,2544	,30773	,03462	2,1855	2,3234	1,27	2,86
	ورفله	158	2,1983	,32409	,02578	2,1474	2,2493	1,27	2,88
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	بجايه	90	2,1157	,33831	,03566	2,0448	2,1865	1,55	3,00
	بجارت	73	2,2553	,26919	,03151	2,1925	2,3181	1,68	2,55
	سككده	64	2,2358	,37969	,04746	2,1410	2,3306	1,41	2,77
	مستحانم	79	2,2376	,35141	,03954	2,1589	2,3163	1,55	2,86
	ورفله	158	2,2365	,30900	,02458	2,1879	2,2850	1,45	3,00
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
التصاليه	بجايه	90	2,1410	,25418	,02679	2,0877	2,1942	1,73	2,81
	بجارت	73	2,2146	,27469	,03215	2,1505	2,2787	1,71	2,65
	سككده	64	2,1729	,24891	,03111	2,1107	2,2350	1,71	2,69
	مستحانم	79	2,2120	,24726	,02782	2,1566	2,2674	1,52	2,65
	ورفله	158	2,2301	,23709	,01886	2,1928	2,2673	1,60	2,65
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
الاحداعه	بجايه	90	2,1642	,39344	,04147	2,0818	2,2466	1,34	2,81
	بجارت	73	2,2838	,42405	,04963	2,1849	2,3828	1,38	2,81
	سككده	64	2,1206	,35377	,04422	2,0322	2,2090	1,31	2,66
	مستحانم	79	2,2987	,36460	,04102	2,2170	2,3803	1,44	2,78
	ورفله	158	2,2700	,36398	,02896	2,2128	2,3272	1,16	2,88
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مقابيس_الشكوك	بجايه	90	2,1775	,36194	,03815	2,1017	2,2533	1,51	2,87
	بجارت	73	2,1461	,31516	,03689	2,0725	2,2196	1,57	2,82
	سككده	64	2,2713	,35455	,04432	2,1827	2,3598	1,44	2,79
	مستحانم	79	2,3346	,34729	,03907	2,2568	2,4124	1,37	2,79
	ورفله	158	2,2638	,34372	,02735	2,2098	2,3178	1,27	2,86
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الاداء_الوطنى	بجايه	90	2,2819	,15895	,01675	2,2486	2,3152	1,85	2,61
	بجارت	73	2,2775	,15074	,01764	2,2424	2,3127	2,07	2,61
	سككده	64	2,3079	,16287	,02036	2,2673	2,3486	1,87	2,72
	مستحانم	79	2,2622	,18437	,02074	2,2209	2,3035	1,44	2,62
	ورفله	158	2,2836	,13415	,01067	2,2625	2,3047	1,94	2,66
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجوده	بجايه	90	2,1338	,29749	,03136	2,0715	2,1961	1,55	2,88
	بجارت	73	2,2611	,30131	,03527	2,1908	2,3314	1,64	2,60
	سككده	64	2,1629	,31554	,03944	2,0841	2,2417	1,43	2,64
	مستحانم	79	2,2507	,29047	,03268	2,1856	2,3157	1,44	2,70
	ورفله	158	2,2337	,27859	,02216	2,1899	2,2775	1,49	2,80
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

ملحق وصفي رقم 67-2 تابع : يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب التمثيلي اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده_الاهداف	Between Groups	6,071	4	1,518	8,795	,000
	Within Groups	79,205	459	,173		
	Total	85,275	463			
جوده_المحتوى	Between Groups	1,704	4	,426	2,456	,045
	Within Groups	79,610	459	,173		
	Total	81,314	463			
جوده_المناهج	Between Groups	1,822	4	,456	2,374	,051
	Within Groups	88,088	459	,192		
	Total	89,911	463			
جوده_مطلبات_المقاس	Between Groups	2,749	4	,687	5,890	,000
	Within Groups	53,565	459	,117		
	Total	56,314	463			
الأداء_الفردى	Between Groups	,290	4	,072	2,299	,058
	Within Groups	14,456	459	,031		
	Total	14,746	463			
الأداء_الجماعى	Between Groups	,420	4	,105	2,645	,033
	Within Groups	18,201	459	,040		
	Total	18,621	463			
الأداء_المؤسسى	Between Groups	,445	4	,111	3,967	,004
	Within Groups	12,859	459	,028		
	Total	13,303	463			
الدقه	Between Groups	1,869	4	,467	4,481	,001
	Within Groups	47,868	459	,104		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	1,147	4	,287	2,681	,031
	Within Groups	49,109	459	,107		
	Total	50,256	463			
الفعاليه	Between Groups	,531	4	,133	2,123	,077
	Within Groups	28,680	459	,062		
	Total	29,211	463			
الاجاعه	Between Groups	1,975	4	,494	3,446	,009
	Within Groups	65,776	459	,143		
	Total	67,751	463			
مقاييس_التكوين	Between Groups	1,854	4	,463	3,890	,004
	Within Groups	54,686	459	,119		
	Total	56,540	463			
الأداء_الوظيفى	Between Groups	,076	4	,019	,788	,533
	Within Groups	11,033	459	,024		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	1,073	4	,268	3,121	,015
	Within Groups	39,452	459	,086		
	Total	40,525	463			

ملحق وصفي رقم 68-1: يبين الفروق في متغير المنصب النوعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
جودة الاحداث	27	2,1556	,38182	,07348	2,0045	2,3066	1,18	2,80
سنوات من 2 - 5	131	1,8410	,44437	,03882	1,7642	1,9178	1,15	2,80
سنوات من 6 - 10	111	2,0968	,34628	,03287	2,0317	2,1620	1,18	2,80
سنة من 11-20	85	2,0774	,45791	,04967	1,9786	2,1761	1,15	2,93
سنة من 20 أكثر	110	1,9218	,41707	,03977	1,8430	2,0006	1,15	2,80
Total	464	1,9930	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جودة المشغول	27	2,2509	,41985	,08080	2,0848	2,4170	1,40	2,95
سنوات من 2 - 5	131	2,1210	,45865	,04007	2,0417	2,2003	1,30	3,00
سنوات من 6 - 10	111	2,3236	,37952	,03602	2,2523	2,3950	1,35	3,00
سنة من 11-20	85	2,2200	,37386	,04055	2,1394	2,3006	1,13	3,00
سنة من 20 أكثر	110	2,1936	,42021	,04007	2,1142	2,2730	1,40	3,00
Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جودة المشاهج	27	2,5317	,35567	,06845	2,3910	2,6724	1,64	3,00
سنوات من 2 - 5	131	2,4689	,42509	,03714	2,3954	2,5424	1,14	3,00
سنوات من 6 - 10	111	2,6332	,41777	,03965	2,5546	2,7118	1,29	3,00
سنة من 11-20	85	2,5050	,43094	,04674	2,4121	2,5980	1,14	3,00
سنة من 20 أكثر	110	2,4656	,49048	,04677	2,3729	2,5583	1,14	3,00
Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جودة متطلبات المشغول	27	2,2843	,28719	,05527	2,1707	2,3979	1,60	2,79
سنوات من 2 - 5	131	2,1657	,32876	,02872	2,1089	2,2226	1,49	2,80
سنوات من 6 - 10	111	2,3267	,27581	,02618	2,2748	2,3786	1,50	2,94
سنة من 11-20	85	2,2933	,37548	,04073	2,2123	2,3743	1,13	2,89
سنة من 20 أكثر	110	2,2453	,40792	,03889	2,1682	2,3224	1,03	2,91
Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الأداء الفردي	27	2,2435	,12753	,02454	2,1931	2,2940	1,95	2,52
سنوات من 2 - 5	131	2,2452	,16360	,01429	2,2169	2,2735	1,86	2,59
سنوات من 6 - 10	111	2,2998	,17458	,01657	2,2670	2,3326	1,82	2,70
سنة من 11-20	85	2,2463	,21437	,02325	2,2000	2,2925	1,44	2,68
سنة من 20 أكثر	110	2,2941	,17454	,01664	2,2612	2,3271	1,79	2,73
Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الأداء الجماعي	27	2,2605	,24059	,04630	2,1654	2,3557	1,93	2,67
سنوات من 2 - 5	131	2,3206	,21677	,01894	2,2831	2,3581	1,91	2,64
سنوات من 6 - 10	111	2,3770	,18096	,01718	2,3429	2,4110	1,74	2,78
سنة من 11-20	85	2,3594	,22951	,02489	2,3099	2,4089	1,33	2,72
سنة من 20 أكثر	110	2,3702	,15200	,01449	2,3415	2,3989	1,91	2,79
Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الأداء الموسمي	27	2,1795	,13967	,02688	2,1243	2,2348	2,00	2,45
سنوات من 2 - 5	131	2,2104	,14401	,01258	2,1855	2,2353	1,74	2,45
سنوات من 6 - 10	111	2,2693	,19201	,01822	2,2332	2,3054	1,87	2,67
سنة من 11-20	85	2,2223	,17028	,01847	2,1855	2,2590	1,48	2,59
سنة من 20 أكثر	110	2,2180	,17407	,01660	2,1851	2,2509	1,78	2,61
Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الذقة	27	2,3869	,21549	,04147	2,3016	2,4721	1,96	2,80
سنوات من 2 - 5	131	2,1592	,36747	,03211	2,0957	2,2227	1,55	2,64
سنوات من 6 - 10	111	2,2550	,24985	,02371	2,2080	2,3020	1,57	2,88
سنة من 11-20	85	2,1867	,32537	,03529	2,1166	2,2569	1,27	2,86
سنة من 20 أكثر	110	2,1391	,34938	,03331	2,0731	2,2051	1,25	2,88
Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حذيفة	27	2,3939	,24348	,04686	2,2976	2,4903	2,00	2,91
سنوات من 2 - 5	131	2,1607	,36550	,03115	2,0990	2,2223	1,64	3,00
سنوات من 6 - 10	111	2,2891	,31233	,02965	2,2304	2,3479	1,64	3,00
سنة من 11-20	85	2,1930	,29806	,03233	2,1288	2,2573	1,55	2,86
سنة من 20 أكثر	110	2,1826	,33157	,03161	2,1200	2,2453	1,41	2,95
Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعالية	27	2,2631	,16966	,03265	2,1960	2,3302	1,81	2,54
سنوات من 2 - 5	131	2,1401	,29514	,02579	2,0891	2,1911	1,67	2,81
سنوات من 6 - 10	111	2,2526	,20702	,01965	2,2137	2,2916	1,73	2,69
سنة من 11-20	85	2,2434	,21777	,02362	2,1964	2,2904	1,52	2,65
سنة من 20 أكثر	110	2,1667	,25832	,02463	2,1179	2,2155	1,60	2,65
Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
النجاعة	27	2,3924	,29928	,05760	2,2740	2,5108	1,44	2,75
سنوات من 2 - 5	131	2,1536	,45176	,03947	2,0755	2,2317	1,31	2,81
سنوات من 6 - 10	111	2,2948	,28190	,02676	2,2417	2,3478	1,47	2,84
سنة من 11-20	85	2,2680	,34471	,03739	2,1937	2,3424	1,38	2,78
سنة من 20 أكثر	110	2,2114	,40729	,03883	2,1344	2,2883	1,16	2,88
Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مفاتيح التفكير	27	2,3056	,31811	,06122	2,1798	2,4315	1,45	2,74
سنوات من 2 - 5	131	2,1492	,37276	,03257	2,0847	2,2136	1,47	2,83
سنوات من 6 - 10	111	2,3451	,27873	,02646	2,2927	2,3975	1,40	2,87
سنة من 11-20	85	2,2739	,34638	,03757	2,1992	2,3486	1,27	2,83
سنة من 20 أكثر	110	2,2066	,36572	,03487	2,1375	2,2757	1,30	2,84
Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الأداء الوظيفي	27	2,2279	,13578	,02613	2,1742	2,2816	2,06	2,54
سنوات من 2 - 5	131	2,2587	,13314	,01163	2,2357	2,2818	1,87	2,47
سنوات من 6 - 10	111	2,3154	,15647	,01485	2,2859	2,3448	1,85	2,72
سنة من 11-20	85	2,2760	,18976	,02058	2,2351	2,3169	1,44	2,61
سنة من 20 أكثر	110	2,2941	,14572	,01389	2,2666	2,3216	1,94	2,66
Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجودة	27	2,3591	,18356	,03533	2,2865	2,4317	1,85	2,65
سنوات من 2 - 5	131	2,1534	,35218	,03077	2,0925	2,2143	1,59	2,88
سنوات من 6 - 10	111	2,2729	,22465	,02132	2,2306	2,3151	1,67	2,80
سنة من 11-20	85	2,2228	,26558	,02881	2,1655	2,2801	1,44	2,70
سنة من 20 أكثر	110	2,1749	,30952	,02951	2,1164	2,2334	1,43	2,68
Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

ملحق رقم 68-2 تابع : يبين التباين في متغيرات الدراسة حسب متغير المنصب النوعي اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده_الاهداف	Between Groups	6,051	4	1,513	8,765	,000
	Within Groups	79,224	459	,173		
	Total	85,275	463			
جوده_المحتوى	Between Groups	2,552	4	,638	3,718	,005
	Within Groups	78,762	459	,172		
	Total	81,314	463			
جوده_المناهج	Between Groups	2,110	4	,528	2,758	,027
	Within Groups	87,800	459	,191		
	Total	89,911	463			
جوده_متطلبات_المقاس	Between Groups	1,771	4	,443	3,727	,005
	Within Groups	54,543	459	,119		
	Total	56,314	463			
الأداء_الفردى	Between Groups	,310	4	,077	2,464	,044
	Within Groups	14,436	459	,031		
	Total	14,746	463			
الأداء_الجماعى	Between Groups	,462	4	,116	2,922	,021
	Within Groups	18,159	459	,040		
	Total	18,621	463			
الأداء_المؤسسى	Between Groups	,306	4	,077	2,703	,030
	Within Groups	12,997	459	,028		
	Total	13,303	463			
الدوه	Between Groups	1,910	4	,478	4,584	,001
	Within Groups	47,827	459	,104		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	2,017	4	,504	4,797	,001
	Within Groups	48,240	459	,105		
	Total	50,256	463			
الفعاليه	Between Groups	1,167	4	,292	4,775	,001
	Within Groups	28,044	459	,061		
	Total	29,211	463			
الاجاعه	Between Groups	2,086	4	,522	3,646	,006
	Within Groups	65,665	459	,143		
	Total	67,751	463			
مقاييس_الشكوبن	Between Groups	2,643	4	,661	5,626	,000
	Within Groups	53,898	459	,117		
	Total	56,540	463			
الأداء_الوطني	Between Groups	,293	4	,073	3,105	,015
	Within Groups	10,816	459	,024		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	1,606	4	,402	4,735	,001
	Within Groups	38,919	459	,085		
	Total	40,525	463			

ملحق وصفي جدول رقم 69-1: يبين الفروق لمتغيرات الدراسة حسب متغير الرتبة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
جوده الاهداف	نعم	75	2,0370	,50481	,05829	1,9209	2,1531	1,15	2,80
	لا	389	1,9726	,41292	,02094	1,9314	2,0137	1,15	2,93
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده المستوى	نعم	75	2,2187	,44013	,05082	2,1174	2,3199	1,40	3,00
	لا	389	2,2112	,41547	,02107	2,1698	2,2526	1,13	3,00
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده الشمايح	نعم	75	2,5533	,44593	,05149	2,4507	2,6559	1,14	3,00
	لا	389	2,5108	,43990	,02230	2,4670	2,5547	1,14	3,00
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده متطلبات المتعاقبين	نعم	75	2,2856	,34379	,03970	2,2065	2,3647	1,56	2,86
	لا	389	2,2472	,34980	,01774	2,2123	2,2820	1,03	2,94
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الاداء الفردي	نعم	75	2,3232	,15631	,01805	2,2872	2,3592	1,79	2,59
	لا	389	2,2597	,18081	,00917	2,2417	2,2777	1,44	2,73
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الاداء الجماعي	نعم	75	2,4085	,13543	,01564	2,3773	2,4397	2,03	2,72
	لا	389	2,3381	,20902	,01060	2,3173	2,3589	1,33	2,79
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الاداء الوائسي	نعم	75	2,3001	,18616	,02150	2,2573	2,3430	1,78	2,60
	لا	389	2,2125	,16258	,00824	2,1963	2,2287	1,48	2,67
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الذعه	نعم	75	2,2073	,30957	,03575	2,1360	2,2785	1,25	2,75
	لا	389	2,1934	,33148	,01681	2,1603	2,2264	1,27	2,91
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	نعم	75	2,2461	,35384	,04086	2,1647	2,3275	1,41	2,91
	لا	389	2,2103	,32472	,01646	2,1780	2,2427	1,45	3,00
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعاليه	نعم	75	2,1956	,26036	,03006	2,1357	2,2555	1,69	2,65
	لا	389	2,2001	,24971	,01266	2,1752	2,2250	1,52	2,81
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
النجاعه	نعم	75	2,2525	,38953	,04498	2,1629	2,3421	1,31	2,88
	لا	389	2,2327	,38159	,01935	2,1947	2,2708	1,16	2,84
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مقاييس التكوين	نعم	75	2,2737	,39126	,04518	2,1836	2,3637	1,35	2,84
	لا	389	2,2354	,34101	,01729	2,2014	2,2694	1,27	2,87
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الاداء الوظيفي	نعم	75	2,3439	,13435	,01551	2,3130	2,3749	1,94	2,63
	لا	389	2,2701	,15590	,00790	2,2546	2,2856	1,44	2,72
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجوده	نعم	75	2,2253	,30466	,03518	2,1553	2,2954	1,43	2,68
	لا	389	2,2091	,29445	,01493	2,1798	2,2385	1,44	2,88
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

ملحق جدول رقم 69-2 تابع : يبين الفروق لمتغيرات الدراسة حسب متغير الرتبة اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده_الاهداف	Between Groups	,261	1	,261	1,419	,234
	Within Groups	85,014	462	,184		
	Total	85,275	463			
جوده_المحتوى	Between Groups	,004	1	,004	,020	,888
	Within Groups	81,310	462	,176		
	Total	81,314	463			
جوده_المناهج	Between Groups	,114	1	,114	,584	,445
	Within Groups	89,797	462	,194		
	Total	89,911	463			
جوده_متطلبات_المقاس	Between Groups	,093	1	,093	,764	,382
	Within Groups	56,221	462	,122		
	Total	56,314	463			
الأداء_الفردى	Between Groups	,254	1	,254	8,082	,005
	Within Groups	14,492	462	,031		
	Total	14,746	463			
الأداء_الجماعى	Between Groups	,312	1	,312	7,867	,005
	Within Groups	18,309	462	,040		
	Total	18,621	463			
الأداء_المؤسسى	Between Groups	,483	1	,483	17,405	,000
	Within Groups	12,820	462	,028		
	Total	13,303	463			
الادء	Between Groups	,012	1	,012	,113	,737
	Within Groups	49,725	462	,108		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	,080	1	,080	,739	,390
	Within Groups	50,176	462	,109		
	Total	50,256	463			
الفعالیه	Between Groups	,001	1	,001	,021	,885
	Within Groups	29,209	462	,063		
	Total	29,211	463			
الاجاعه	Between Groups	,025	1	,025	,168	,682
	Within Groups	67,726	462	,147		
	Total	67,751	463			
مقاييس_الكوبن	Between Groups	,092	1	,092	,752	,386
	Within Groups	56,448	462	,122		
	Total	56,540	463			
الأداء_الوطيقي	Between Groups	,343	1	,343	14,717	,000
	Within Groups	10,766	462	,023		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	,017	1	,017	,188	,665
	Within Groups	40,508	462	,088		
	Total	40,525	463			

جدول وصفي رقم 70-1 يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الولاية

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
جوده_الاهداف	نعم	35	2,2871	,28507	,04819	2,1892	2,3851	1,38	2,80
	لا	429	1,9582	,42965	,02074	1,9174	1,9989	1,15	2,93
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده_المحتوى	نعم	35	2,3900	,23804	,04024	2,3082	2,4718	1,53	2,70
	لا	429	2,1979	,42743	,02064	2,1573	2,2385	1,13	3,00
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده_المناهج	نعم	35	2,7082	,33250	,05620	2,5939	2,8224	1,71	3,00
	لا	429	2,5022	,44506	,02149	2,4599	2,5444	1,14	3,00
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده_متطلبات_المقاييس	نعم	35	2,3377	,21328	,03605	2,2645	2,4110	1,58	2,72
	لا	429	2,2465	,35684	,01723	2,2126	2,2804	1,03	2,94
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الاداء_الفردى	نعم	35	2,3664	,14684	,02482	2,3160	2,4169	1,79	2,59
	لا	429	2,2621	,17865	,00863	2,2451	2,2790	1,44	2,73
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الاداء_الجماعى	نعم	35	2,4409	,12150	,02054	2,3991	2,4826	2,14	2,72
	لا	429	2,3420	,20395	,00985	2,3227	2,3614	1,33	2,79
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الاداء_المؤسسى	نعم	35	2,3885	,19080	,03225	2,3230	2,4541	1,89	2,60
	لا	429	2,2135	,16085	,00777	2,1982	2,2287	1,48	2,67
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الدقه	نعم	35	2,2860	,27083	,04578	2,1929	2,3790	1,25	2,66
	لا	429	2,1883	,33115	,01599	2,1568	2,2197	1,27	2,91
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	نعم	35	2,3597	,29507	,04988	2,2584	2,4611	1,41	2,91
	لا	429	2,2044	,32967	,01592	2,1731	2,2357	1,45	3,00
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعاليله	نعم	35	2,2631	,16774	,02835	2,2055	2,3207	1,71	2,65
	لا	429	2,1942	,25623	,01237	2,1699	2,2185	1,52	2,81
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
الجماعه	نعم	35	2,3420	,29800	,05037	2,2396	2,4443	1,31	2,88
	لا	429	2,2273	,38762	,01871	2,1905	2,2641	1,16	2,84
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مقاييس_التكوين	نعم	35	2,4308	,22279	,03766	2,3542	2,5073	1,55	2,69
	لا	429	2,2262	,35355	,01707	2,1926	2,2597	1,27	2,87
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الاداء_الوظيفى	نعم	35	2,3986	,13072	,02210	2,3537	2,4435	1,94	2,63
	لا	429	2,2725	,15295	,00738	2,2580	2,2870	1,44	2,72
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجوده	نعم	35	2,3127	,23003	,03888	2,2337	2,3917	1,43	2,68
	لا	429	2,2035	,29930	,01445	2,1751	2,2319	1,44	2,88
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

جدول رقم 70-2 تابع. يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الولاية اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده_الاهداف	Between Groups	3,502	1	3,502	19,787	,000
	Within Groups	81,773	462	,177		
	Total	85,275	463			
جوده_المحتوى	Between Groups	1,194	1	1,194	6,886	,009
	Within Groups	80,120	462	,173		
	Total	81,314	463			
جوده_المناهج	Between Groups	1,373	1	1,373	7,166	,008
	Within Groups	88,537	462	,192		
	Total	89,911	463			
جوده_متطلبات_المعاس	Between Groups	,269	1	,269	2,220	,137
	Within Groups	56,045	462	,121		
	Total	56,314	463			
الأداء_الفردى	Between Groups	,352	1	,352	11,304	,001
	Within Groups	14,394	462	,031		
	Total	14,746	463			
الأداء_الجماعى	Between Groups	,316	1	,316	7,984	,005
	Within Groups	18,305	462	,040		
	Total	18,621	463			
الأداء_المؤسسى	Between Groups	,992	1	,992	37,208	,000
	Within Groups	12,312	462	,027		
	Total	13,303	463			
الادخ	Between Groups	,309	1	,309	2,888	,090
	Within Groups	49,428	462	,107		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	,781	1	,781	7,293	,007
	Within Groups	49,475	462	,107		
	Total	50,256	463			
الفعاليه	Between Groups	,154	1	,154	2,442	,119
	Within Groups	29,057	462	,063		
	Total	29,211	463			
الاجاعه	Between Groups	,426	1	,426	2,921	,088
	Within Groups	67,325	462	,146		
	Total	67,751	463			
مقاييس_الشكوبن	Between Groups	1,354	1	1,354	11,338	,001
	Within Groups	55,186	462	,119		
	Total	56,540	463			
الأداء_الوطني	Between Groups	,514	1	,514	22,433	,000
	Within Groups	10,594	462	,023		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	,386	1	,386	4,438	,036
	Within Groups	40,139	462	,087		
	Total	40,525	463			

جدول وصفي رقم 71- 1 يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
جوده_الاهداف	نعم	63	2,1377	,39352	,04958	2,0386	2,2368	1,23	2,93
	لا	401	1,9587	,42991	,02147	1,9165	2,0009	1,15	2,80
	Total	464	1,9830	,42916	,01992	1,9438	2,0221	1,15	2,93
جوده_المحتوى	نعم	63	2,3286	,33102	,04170	2,2452	2,4119	1,40	2,90
	لا	401	2,1941	,42877	,02141	2,1520	2,2362	1,13	3,00
	Total	464	2,2124	,41907	,01946	2,1742	2,2506	1,13	3,00
جوده_المناهج	نعم	63	2,5828	,47696	,06009	2,4626	2,7029	1,14	3,00
	لا	401	2,5075	,43445	,02170	2,4648	2,5501	1,14	3,00
	Total	464	2,5177	,44067	,02046	2,4775	2,5579	1,14	3,00
جوده_متطلبات_المقاس	نعم	63	2,2765	,28115	,03542	2,2057	2,3473	1,45	2,76
	لا	401	2,2497	,35838	,01790	2,2146	2,2849	1,03	2,94
	Total	464	2,2534	,34875	,01619	2,2216	2,2852	1,03	2,94
الاداء_الفردى	نعم	63	2,3621	,15003	,01890	2,3243	2,3999	1,79	2,70
	لا	401	2,2555	,17841	,00891	2,2380	2,2730	1,44	2,73
	Total	464	2,2700	,17846	,00828	2,2537	2,2862	1,44	2,73
الاداء_الجماعى	نعم	63	2,4250	,15644	,01971	2,3856	2,4644	1,95	2,78
	لا	401	2,3376	,20425	,01020	2,3176	2,3577	1,33	2,79
	Total	464	2,3495	,20055	,00931	2,3312	2,3678	1,33	2,79
الاداء_المؤسسى	نعم	63	2,3558	,18063	,02276	2,3103	2,4013	1,89	2,67
	لا	401	2,2064	,15863	,00792	2,1908	2,2220	1,48	2,61
	Total	464	2,2267	,16951	,00787	2,2112	2,2421	1,48	2,67
الافه	نعم	63	2,2883	,27758	,03497	2,2184	2,3582	1,25	2,88
	لا	401	2,1811	,33292	,01663	2,1484	2,2138	1,27	2,91
	Total	464	2,1956	,32776	,01522	2,1657	2,2255	1,25	2,91
حديثه	نعم	63	2,3131	,31861	,04014	2,2329	2,3934	1,41	2,91
	لا	401	2,2009	,32892	,01643	2,1686	2,2332	1,45	3,00
	Total	464	2,2161	,32946	,01529	2,1860	2,2462	1,41	3,00
الفعالیه	نعم	63	2,2543	,20330	,02561	2,2031	2,3055	1,71	2,65
	لا	401	2,1908	,25704	,01284	2,1655	2,2160	1,52	2,81
	Total	464	2,1994	,25118	,01166	2,1765	2,2223	1,52	2,81
الاداء	نعم	63	2,3472	,31855	,04013	2,2670	2,4274	1,31	2,88
	لا	401	2,2184	,38909	,01943	2,1802	2,2566	1,16	2,84
	Total	464	2,2359	,38253	,01776	2,2010	2,2708	1,16	2,88
مقابيس_التكوين	نعم	63	2,3314	,31574	,03978	2,2519	2,4109	1,35	2,74
	لا	401	2,2275	,35275	,01762	2,1929	2,2621	1,27	2,87
	Total	464	2,2416	,34945	,01622	2,2097	2,2735	1,27	2,87
الاداء_الوطنيى	نعم	63	2,3810	,13863	,01747	2,3460	2,4159	1,94	2,72
	لا	401	2,2665	,15169	,00757	2,2516	2,2814	1,44	2,66
	Total	464	2,2820	,15489	,00719	2,2679	2,2962	1,44	2,72
الجوده	نعم	63	2,3007	,24894	,03136	2,2380	2,3634	1,43	2,68
	لا	401	2,1978	,30044	,01500	2,1683	2,2273	1,44	2,88
	Total	464	2,2118	,29585	,01373	2,1848	2,2388	1,43	2,88

جدول رقم 71 - 2 تابع . يبين الفروق في متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة. اختبار أنوفا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
جوده الاهداف	Between Groups	1,745	1	1,745	9,652	,002
	Within Groups	83,530	462	,181		
	Total	85,275	463			
جوده المحتوى	Between Groups	,984	1	,984	5,659	,018
	Within Groups	80,330	462	,174		
	Total	81,314	463			
جوده المناهج	Between Groups	,309	1	,309	1,591	,208
	Within Groups	89,602	462	,194		
	Total	89,911	463			
جوده متطلبات المقياس	Between Groups	,039	1	,039	,320	,572
	Within Groups	56,275	462	,122		
	Total	56,314	463			
الاداء الفردي	Between Groups	,619	1	,619	20,232	,000
	Within Groups	14,127	462	,031		
	Total	14,746	463			
الاداء الجماعي	Between Groups	,416	1	,416	10,557	,001
	Within Groups	18,205	462	,039		
	Total	18,621	463			
الاداء الموسمي	Between Groups	1,215	1	1,215	46,431	,000
	Within Groups	12,088	462	,026		
	Total	13,303	463			
الدقه	Between Groups	,626	1	,626	5,891	,016
	Within Groups	49,111	462	,106		
	Total	49,737	463			
حديثه	Between Groups	,686	1	,686	6,396	,012
	Within Groups	49,570	462	,107		
	Total	50,256	463			
الفعالیه	Between Groups	,220	1	,220	3,501	,062
	Within Groups	28,991	462	,063		
	Total	29,211	463			
الحجاءه	Between Groups	,903	1	,903	6,241	,013
	Within Groups	66,848	462	,145		
	Total	67,751	463			
مقاييس التكوين	Between Groups	,587	1	,587	4,851	,028
	Within Groups	55,953	462	,121		
	Total	56,540	463			
الاداء الوطني	Between Groups	,713	1	,713	31,702	,000
	Within Groups	10,395	462	,023		
	Total	11,108	463			
الجوده	Between Groups	,577	1	,577	6,674	,010
	Within Groups	39,948	462	,086		
	Total	40,525	463			

9-ملاحق جداول جزئية مرحلة الإكتساب فرضية الأولى:

A. بعد الأهداف

2-هل أهدافك الخاصة من وراء
التكوين توافق أهداف الدروس

1- هل توضع أهداف علمية
و بيداغوجية واضحة للطالب في

النسبة المئوية	التكرار	س2
47,2	219	نعم
17,0	79	محايد
35,8	166	لا
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	س1
53,0	246	نعم
14,2	66	محايد
32,8	152	لا
100,0	464	المجموع

س4.هل الأهداف العلمية لكل درس
جديدة بالنسبة إليك؟

س3 . هل أهداف كل درس تشبع
حاجاتك ؟

النسبة المئوية	التكرار	س4
36,6	170	نعم
15,9	74	محايد
47,4	220	لا
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	س3
31,5	146	نعم
15,3	71	محايد
53,2	247	لا
100,0	464	المجموع

B. بعد المحتوى

س6. المعلومات التي حصلتها من المقاييس واضحة لي؟

س6	التكرار	النسبة المئوية
نعم	317	68,3
محايد	54	11,6
لا	93	20,0
المجموع	464	100,0

س5. محتويات المقاييس التي تكونت فيها تمس مواضيع جديدة بالنسبة لك؟

س5	التكرار	النسبة المئوية
نعم	167	36,0
محايد	72	15,5
لا	225	48,5
المجموع	464	100,0

س8. تدريب على نشاطات حديثة أثناء التكوين

س8	التكرار	النسبة المئوية
نعم	199	42,9
محايد	30	6,5
لا	235	50,6
المجموع	464	100,0

س7. محاور كل مقياس مفصلة

س7	التكرار	النسبة المئوية
نعم	230	49,6
محايد	80	17,2
لا	154	33,2
المجموع	464	100,0

A. مرحلة الإكتساب : بعد المناهج :

س 10. طريقة البطاقة الفنية مكنتك
من فهم المواد الفنية

س10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	337	72,6
محايد	44	9,5
لا	83	17,9
المجموع	464	100,0

س 9. طريقة المشاركة قد سمحت لك
باكتساب معارف ومهارات

س9	التكرار	النسبة المئوية
نعم	377	81,3
محايد	41	8,8
لا	46	9,9
المجموع	464	100,0

س12. طريقة الورشات مكنتك من تحصيل
المعارف و المهارات

س12	التكرار	النسبة المئوية
نعم	357	76,9
محايد	65	14,0
لا	42	9,1
المجموع	464	100,0

س11. طريقة التقييم المستمر للتربصات
مكنتك من التدريب الجيد

س11	التكرار	النسبة المئوية
نعم	300	64,7
محايد	51	11,0
لا	113	24,4
المجموع	464	100,0

س 13. طريقة المشروع البيداغوجي مكنتك
من فهم دور المربي في الميدان

النسبة المئوية	التكرار	س13
73,1	339	نعم
14,0	65	محايد
12,9	60	لا
100,0	464	المجموع

س 14. طريقة النشاط أثناء الدراسة ساهمت
في اكتسابي لمهارات العمل الجمعي

النسبة المئوية	التكرار	س14
63,4	294	نعم
14,2	66	محايد
22,4	104	لا
100,0	464	المجموع

س 22. الأستاذ الكفو مكنني من
تحصيل المعارف و اكتساب المهارات

النسبة المئوية	التكرار	س22
79,3	368	نعم
6,0	28	محايد
14,7	68	لا
100,0	464	المجموع

س 15. طريقة الإصغاء ساهمت في اكتسابي
مهارات الإصغاء لشباب لمهارات

النسبة المئوية	التكرار	س15
70,0	325	نعم
9,3	43	محايد
20,7	96	لا
100,0	464	المجموع

B. بعد : متطلبات المقياس:

س 16. عدد المقاييس يتلاءم مع حاجاتك من التكوين

س 17. الحجم الساعي الأسبوعي لكل مقياس يساعدك على تحصيل المعارف

النسبة المئوية	التكرار	س16
8,8	41	كثيرا جدا
19,2	89	كثيرا
15,9	74	محايد
41,4	192	قليلًا
14,7	68	قليلًا جدا
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	س17
46,8	217	نعم
12,1	56	محايد
41,2	191	لا
100,0	464	المجموع

س 20. ورشات النشاط أثناء الدراسة مكنتني من التحكم في المعارف و المهارات

س 18. التريصات الميدانية مكنتني من اكتساب مهارات جديدة

النسبة المئوية	التكرار	س20
69,2	321	نعم
11,4	53	محايد
19,4	90	لا
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	س18
84,1	390	نعم
5,2	24	محايد
10,8	50	لا
100,0	464	المجموع

س 21. المعامل الجيد لكل مقياس ساهم
في تحصيلي للمعارف أكثر

النسبة المئوية	التكرار	س21
42,5	197	نعم
24,4	113	محايد
33,2	154	لا
100,0	464	المجموع

س 19. المذكرة ساعدتني في كسب
معارف و مهارات جديدة

النسبة المئوية	التكرار	س19
77,4	359	نعم
9,1	42	محايد
13,6	63	لا
100,0	464	المجموع

ك 7. المعلومات التي تقدمها معاهد التكوين
العالي لإطارات الشباب قبل توظيفك

النسبة المئوية	التكرار	ك7
22.0	102	ضعيفة كلياً
39.4	183	ضعيفة
5,0	23	محايد
17,2	80	مفيدة
16.4	76	مفيدة كلياً
100,0	464	المجموع

ك 5. أخبرنا عن نوع التكوين الذي سبق أن
تكونت فيه

النسبة المئوية	التكرار	ك5
3,7	17	دروس عن بعد
6,7	31	دروس عبر الويب
15,7	73	ملتقى
7,3	34	ورشة
5,0	23	تطبيقات
1,5	7	حصة مناقشة
6,9	32	محاضرة
2,8	13	لم أتلقي تكوين
48,2	224	تكوين حضوري تطبيقي
2,2	10	أخرى
100,0	464	المجموع

10. ملاحق مرحلة التحويل :

A. بعد الأهداف

25-أهداف مقاييس التكوين تتوافق

مع أهداف مؤسستك

24-المقاييس التي تكونت فيها

ناجعة للقيام بعملك اليومي

النسبة المئوية	التكرار	س25	النسبة المئوية	التكرار	س24
12,7	59	تتوافق جدا	11,0	51	ناجعة جدا
9.1	42	تتوافق	13.4	227	نعم
15,9	74	محايد	13,8	64	محايد
36,9	171	لا تتوافق	48,9	62	لا
25.4	118	لا تتوافق جدا	12,9	60	أبدا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

27- المقاييس جعلتني أجد صعوبة في

فهم دور المرابي أثناء العمل

26- أهداف مقاييس التكوين

تتوافق مع أهداف وظيفتك

النسبة المئوية	التكرار	س27	النسبة المئوية	التكرار	س26
36,2	168	نعم	30,8	211	نعم
36,6	170	محايد	23,7	110	محايد
27,2	126	لا	45.5	143	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

B. جداول جزئية لمرحلة التحويل بعد المحتوى

س29-المعارف التي اكتسبتها كافية
لتؤدي بها وظيفتك

س29	التكرار	النسبة المئوية
نعم	181	39,0
محايد	56	12,1
لا	227	48,9
المجموع	464	100,0

س28- المهارات التي اكتسبتها فعالة
لتأدية وظيفتك

س28	التكرار	النسبة المئوية
فعالة جدا	22	4,7
فعالة	47	10,1
محايد	108	23,3
غير فعالة	190	40,9
غير فعالة بتاتا	97	20,9
المجموع	464	100,0

س31.أجد صعوبة في تطبيق محتوى
مقاييس التكوين في العمل

س31	التكرار	النسبة المئوية
نعم	267	57,5
محايد	73	15,7
لا	124	26,7
المجموع	464	100,0

20: هل تثق في نفسك عند تطبيق معارف
المعاهد بخصوص عمالك

النسبة المئوية	التكرار	ك20
17,0	79	أثق
14,0	65	محايد
69,0	320	لا أثق
100,0	464	المجموع

21: هل تثق في نفسك عند تطبيق
قدراتك الشخصية بخصوص عمالك

النسبة المئوية	التكرار	ك21
87,7	407	أثق
10,8	50	محايد
1,5	7	لا أثق
100,0	464	المجموع

17: هل كانت لديك الفرصة في إطار عمالك اليومي ب :

ب (تطبيق معارف و مهارات التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ك17_2
64,2	298	لا
35,8	166	نعم
100,0	464	المجموع

أ) تطبيق قدراتك الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	ك17_1
30,6	142	لا
69,4	322	نعم
100,0	464	المجموع

32س- هل ترى أن وظيفتك بحاجة لمقاييس ليست التي تكونت فيها

النسبة المئوية	التكرار	32س
67,5	313	نعم
18,8	87	محايد
13,8	64	لا
100,0	464	المجموع

41س- هل وظيفتك تتطلب مواد جديدة غير التي تكونت فيها

النسبة المئوية	التكرار	41س
70,9	329	نعم
10,6	49	محايد
18,5	86	لا
100,0	464	المجموع

24: نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل

النسبة المئوية	التكرار	24ك
32,1	149	معارف التكوين بالمعهد
14,0	65	محايد
53,9	250	قدراتي الفردية
100,0	464	المجموع

19: أذكر بعض الأعمال التي نفذتها في مؤسستك بالاعتماد على قدراتك الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	19ك
25,2	117	0
20,0	93	25
11,2	52	50
24,4	113	75
19,2	89	90
100,0	464	المجموع

A. جداول جزئية لمرحلة التحويل بعد المناهج

36س- استخدم البطاقة الفنية التي تعلمتها
من الميدان لإنجاز النشاطات

النسبة المئوية	التكرار	36س
78,9	366	نعم
8,6	40	محايد
12,5	58	لا
100,0	464	المجموع

34س- أستخدم النشاطات التي تعلمتها من
الميدان لتنشيط المنخرطين الشباب بنجاعة

النسبة المئوية	التكرار	34س
68,1	316	نعم
11,4	53	محايد
20,5	95	لا
100,0	464	المجموع

39س- أقوم بالتقييم المستمر للمنخرطين
الناشطين في مؤسسة الشباب وفقا للتدريب
الميداني

النسبة المئوية	التكرار	39س
62,9	292	نعم
16,6	77	محايد
20,5	95	لا
100,0	464	المجموع

38س- لتسيير المنصب الذي أشرف عليه
أستخدم فيه طريقة المشاركة التي تعلمتها
بالميدان

النسبة المئوية	التكرار	38س
62,7	291	نعم
16,4	76	محايد
20,9	97	لا
100,0	464	المجموع

س.30 أستخدم خبرة التربصات الميدانية في
وظيفتي
32- هل ترى أن وظيفتك بحاجة لمقاييس
ليست التي تكونت فيها

س.30	التكرار	النسبة المئوية	س.32	التكرار	النسبة المئوية
نعم	284	61,2	نعم	313	67,5
محايد	52	11,2	محايد	87	18,8
لا	128	27,6	لا	64	13,8
المجموع	464	100,0	المجموع	464	100,0

ك4. من فضلك أذكر ثلاثة عناوين دروس لمادة واحدة فقط سبق و أن تكونت فيه

ك4	التكرار	النسبة المئوية
عنوان واحد	1	0,2
ثلاثة عناوين	334	72,0
لا أتذكر	129	27,8
المجموع	464	100,0

B. جداول جزئية لمرحلة التحويل بعد متطلبات المقياس

18: بمنصبك النوعي هل أنجزت فيه واجباتك باستخدام معارف حصلتها من المعهد

النسبة المئوية	التكرار	ك18
3.2	74	أكبر من 75
15.9	15	25+
13,1	61	00
36,6	170	25-
31,0	144	أكبر من - 75
100,0	464	المجموع

25: ما العامل الذي يسمح لك بتطبيق المعارف و المهارات في العمل

النسبة المئوية	التكرار	ك25
50,9	236	بيئة المؤسسة
37,7	175	خصائص قدراتي الفردية
11,4	53	زملائي في العمل
100,0	464	المجموع

44س-المواد التي تحتاجها في الميدان الموجودة في البرنامج الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	س44
36,2	168	مادة1
30,4	141	مادة2
33,4	155	مادة3
100,0	464	المجموع

45س- يمكنك أن تقترح مواد تكوين من عندك بحرية ، ترتبط بمهن الشباب

النسبة المئوية	التكرار	س45
30,8	143	مادة1
50,4	234	مادة2
18,8	87	مادة3
100,0	464	المجموع

42س- هل التريص الميداني كفاك للتحكم في

منصبك

النسبة المئوية	التكرار	42س
46,6	216	نعم
12,9	60	محايد
40,5	188	لا
100,0	464	المجموع

40س. هل عدد المواد التي تكونت فيها

أنت بحاجة إليها في عملك

النسبة المئوية	التكرار	40س
13.6	63	نعم
34,1	158	محايد
52,4	243	لا
100,0	464	المجموع

33س- طريقة تسيير الورشات أعمل بها مع

الأفواج بنجاعة في مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	33س
68,1	316	نعم
12,7	59	محايد
19,2	89	لا
100,0	464	المجموع

43س- الورشات أثناء التكوين مكنتك

الآن من التحكم في وظيفتك

النسبة المئوية	التكرار	43س
39,9	185	نعم
33,4	155	محايد
26,7	124	لا
100,0	464	المجموع

35س- المريني يستخدم في نقطة الإعلام
مهارات التواصل التي تعلمها في المعهد

37س- طريقة المشروع البيداغوجي التي تربصت
وتدربت عليها تساعدني على التحكم في الأفواج

النسبة المئوية	التكرار	37س	النسبة المئوية	التكرار	35س
80,0	371	نعم	13,1	61	نعم
7,3	34	محايد	30.6	142	محايد
12,7	59	لا	56,3	261	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

11. ملاحق الجداول الجزئية للفرضية 2 الأداء الوظيفي

A. ملاحق جزئية لبعء الأداء الفردي :

ع2. أصغيت لشباب الأحياء الجوارية
أثناء طرحهم لمشاكلهم حسب

النسبة المئوية	التكرار	ع2
49,6	230	قدراتي الشخصية
22,2	103	مهارات التكوين
28,2	131	خبرتي
100,0	464	المجموع

الإصغاء : ع1. قمت بالإصغاء الجيد
للشباب بمؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع1
86,6	402	نعم
10,1	47	محايد
3,2	15	لا
100,0	464	المجموع

ع4. نظمت نشاطات تسلية دون الاعتماد
على مواد التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ع4
58,2	270	نعم
9,3	43	محايد
32,5	151	لا
100,0	464	المجموع

نشاط الأفواج : ع3. شكلت أفواج
نشاطات في العمل الفني بالاعتماد
على معارف و مهارات التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ع3
66,2	307	نعم
8,8	41	محايد
25,0	116	لا
100,0	464	المجموع

عروض فنية : ع5. قدمت في إطار عملي عروض فنون تشكيلية، موسيقى، مسرحيات، تصوير

ع6. قدمت في إطار عملي عروض متنوعة بالاعتماد على

النسبة المئوية	التكرار	ع6	النسبة المئوية	التكرار	ع5
29,3	136	قدراتي الشخصية	69,4	322	نعم
32,5	151	مهارات التكوين	8,8	41	محايد
38,1	177	خبرتي	21,8	101	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ع7. عرضت أعمال تشكيلية بمؤسسة الشباب

ع8. عرضت مسرحيات بمؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع8	النسبة المئوية	التكرار	ع7
48,9	227	نعم	51,7	240	نعم
9,3	43	محايد	12,9	60	محايد
41,8	194	لا	35,3	164	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ع 10. قمت بتحسيس شباب الأحياء
حول مخاطر الأنترنيت بالاعتماد على

التحسيس 9. قمت بأعمال تحسيسية تجاه
الشباب تخص البيئة ، المواطنة، المخدرات،
الأنترنت

النسبة المئوية	التكرار	ع10	النسبة المئوية	التكرار	ع9
28,9	134	قدراتي الشخصية	88,1	409	نعم
15.1	70	مهارات التكوين	4,7	22	محايد
56,0	260	خبرتي	7,1	33	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ع12. التأطير البيداغوجي: أنجزت في مساري
المهني مشاريع بيداغوجية بالاعتماد على

ع11. قمت بتحسيس الشباب حول البيئة

النسبة المئوية	التكرار	ع12	النسبة المئوية	التكرار	ع11
26,5	123	قدراتي الشخصية	79,7	370	نعم
23.7	110	مهارات التكوين	7,8	36	محايد
49.8	231	خبرتي	12,5	58	لا
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ع14. أظرت بيداغوجيا شباب بطال
بالحي الجوارى

النسبة المئوية	التكرار	ع14
43,5	202	نعم
9,5	44	محايد
47,0	218	لا
100,0	464	المجموع

ع 13. أظرت بيداغوجيا منخرطين فى
الجمعيات جيدا

النسبة المئوية	التكرار	ع13
52,6	244	نعم
10,1	47	محايد
37,3	173	لا
100,0	464	المجموع

ع16. أظرت بيداغوجيا أطفال المتسربين
من المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	ع16
31,5	146	نعم
6,3	29	محايد
62,3	289	لا
100,0	464	المجموع

ع15. أظرت بيداغوجيا أطفال المخيمات
الصيفية

النسبة المئوية	التكرار	ع15
47,2	219	نعم
6,0	28	محايد
46,8	217	لا
100,0	464	المجموع

ع18.رافقت مشاريع شباب تخص
إبداعات فنية و أدبية

النسبة المئوية	التكرار	ع18
67,5	313	نعم
8,6	40	محايد
23,9	111	لا
100,0	464	المجموع

ع17.مرافقة المشاريع:
رافقت مشاريع شباب في الحرف التقليدية

النسبة المئوية	التكرار	ع17
47,6	221	نعم
12,7	59	محايد
39,7	184	لا
100,0	464	المجموع

ع20.التواصل الإيجابي:
أتواصل إيجابيا في مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع20
36,0	167	قدراتي الشخصية
25,0	116	مهارات التكوين
39,0	181	خبرتي
100,0	464	المجموع

ع19.رافقت مشاريع شباب تخص ابتكارات
تقنية و علمية

النسبة المئوية	التكرار	ع19
14,9	69	نعم
41,8	194	محايد
43,3	201	لا
100,0	464	المجموع

ع22. أسير علاقات العمل مع الجمعيات
الشبابية

النسبة المئوية	التكرار	ع22
75,2	349	نعم
13,1	61	محايد
11,6	54	لا
100,0	464	المجموع

ع21. تواصلت إيجابيا أثناء تأدية
واجباتي مع زملائي في العمل

النسبة المئوية	التكرار	ع21
87,5	406	نعم
8,6	40	محايد
3,9	18	لا
100,0	464	المجموع

ع24. اكتسبت علاقات حسنة مع
المسؤولين المحليين في إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار	ع24
78,0	362	نعم
10,8	50	محايد
11,2	52	لا
100,0	464	المجموع

ع23. أتواصل إيجابيا مع المتطوعين
في النشاطات

النسبة المئوية	التكرار	ع23
89,4	415	نعم
4,7	22	محايد
5,8	27	لا
100,0	464	المجموع

ع26. عملت مع المنظمات الوطنية بشكل جيد

النسبة المئوية	التكرار	ع26
25.4	118	نعم
25,2	117	محايد
49.4	229	لا
100,0	464	المجموع

ع25. العمل التطوعي: شاركت في إطار عملي بمبادرات عملية تطوعية

النسبة المئوية	التكرار	ع25
31,9	148	قدراتي الشخصية
34,1	158	مهارات التكوين
34,1	158	خبرتي
100,0	464	المجموع

ع28. تطوعت للعمل مع المنظمات الدولية في إطار الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع28
23,5	109	نعم
28,7	133	محايد
47,8	222	لا
100,0	464	المجموع

ع27. تطوعت للعمل مع الجمعيات الشبانية الوطنية و المحلية

النسبة المئوية	التكرار	ع27
20.9	271	نعم
20,7	96	محايد
58,4	97	لا
100,0	464	المجموع

ع62. هل هذه الأعمال التي أنجزتها كانت، باستخدام؟

النسبة المئوية	التكرار	ع62
62,1	288	خبرتي
23,1	107	قدراتي الشخصية
14,9	69	مهارات التكوين
100,0	464	المجموع

ع61. ما الأعمال الفنية التي أنجزتها في مؤسسات الشباب بمفردك خلال مسارك المهني؟

النسبة المئوية	التكرار	ع61
75,2	349	فنية ثقافية
4,7	22	علمية
20,0	93	نظرية
100,0	464	المجموع

ع63. 2. ما نوع المشاريع التي أنجزتها : فنيات. مواد إنسانية. مواد علمية

النسبة المئوية	التكرار	ع63. 2.
73,7	342	فنيات
23,3	108	إنسانية
3,0	5	علمية
100,0	464	المجموع

ع63. 1. ما عدد المشاريع البيداغوجية التي أنجزتها

النسبة المئوية	التكرار	ع63. 1.
8,0	319	أكثر من ثلاثة
68,8	37	واحد
23,3	108	لا شيء
100,0	464	المجموع

ك2. هل عملك كمربي بمؤسسة الشباب
يحتم عليك استخدام

ك1. بصفتك مربي موظف ، هل
تحب أن تعمل

النسبة المئوية	التكرار	ك2	النسبة المئوية	التكرار	ك1
12,3	57	معارف	5,8	27	بمفردك
44,0	204	مهارات	64,2	298	مع الجماعة
34,1	158	خبرتي	17,5	81	مع مؤسسات الشباب
9,5	44	قدرات خاصة	12,5	58	العمل مع مؤسسات أخرى
0,2	1	أخرى			
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ك12. أنت موظف ، ذو شهادة ، فما هو
دورك الأساسي في مؤسسات الشباب

ك3. ما صفة المقياس الذي تستخدمه
أكثر في وظيفتك

النسبة المئوية	التكرار	ك12
65,1	302	متابعة الشباب
26,7	124	أداء فريقي في العمل
5,8	27	الأحداث الخارجية
2,4	11	أخرى
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	ك3
13,8	64	علمي
27,4	127	إداري وقانوني
36,4	169	فنيات
12,5	58	علوم إنسانية
0,2	1	سياسي
1,5	7	اقتصادي
8,2	38	أخرى
100,0	464	المجموع

ك14. ما العنصر المهم الذي يساعدك
لإنجاز عملك

النسبة المئوية	التكرار	ك14
26,9	114	زملاءك في العمل
24,6	125	مهارات التكوين
48,5	225	قدراتك الشخصية
100,0	464	المجموع

ك13. أنت موظف ، ما العنصر المهم
لإنجاز أعمالك

النسبة المئوية	التكرار	ك13
41,4	177	العمل مع المستجبات الجديدة
20,5	95	المشاركة في وضع برنامج سنوي
38,1	192	تطبيق برنامج العمل
100,0	464	المجموع

ك17. 1. هل كانت لديك الفرصة في إطار
عملك اليومي لـ : تطبيق قدراتك الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	ك17_1
69,4	322	لا
30,6	142	نعم
100,0	464	المجموع

ك15. هناك مناخ تعمل فيه كموظف ، يخص
مؤسستك ، ما الظروف المهمة للعمل مع زملائك

النسبة المئوية	التكرار	ك15
42,0	195	الظروف الاجتماعية والاقتصادية
40,1	186	البيئة السياسية والقانونية
17,5	81	البيئة الطبيعية
0,4	2	أخرى
100,0	464	المجموع

ك22. تطبيق معارفك أو قدراتك في مؤسسة الشباب ذو أهمية

النسبة المئوية	التكرار	ك22
44,4	206	غير مهم نهائيا
26.3	122	غير مهم
4,1	19	محايد
13.8	64	مهم
11.4	53	مهم دائما
100,0	464	المجموع

ك17. 2. هل كانت لديك الفرصة في إطار عملك اليومي ل : معارف ومهارات التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ك17_2
64,2	298	لا
35.8	166	نعم
100,0	464	المجموع

ك24. نجاحك في مسارك المهني مرتبط بعامل

النسبة المئوية	التكرار	ك24
32,1	149	معارف التكوين بالمعهد
14,0	65	محايد
53,9	250	قدراتي الشخصية
100,0	464	المجموع

ك23. هل هناك عامل من العوامل يمنعك من تطبيق المعارف و القدرات

النسبة المئوية	التكرار	ك23
39,0	181	لا
61,0	283	نعم
100,0	464	المجموع

ك27. ساعدوني زملائي للعمل في المناصب
النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ك27
45,7	212	نعم
54.3	252	لا
100,0	464	المجموع

ك25. ما هو العامل الذي يسمح لك
بتطبيق المعارف و المهارات في العمل

النسبة المئوية	التكرار	ك25
50,9	236	بيئة المؤسسة
37,7	175	خصائص قدراتي الفردية
11,4	53	زملائي في العمل
100,0	464	المجموع

ك29. مؤسسة الشباب سهلت لي المشاركة
في المهرجانات مما سمح لي بتنفيذ معارفي

النسبة المئوية	التكرار	ك29
32,8	152	نعم
67.2	312	لا
100,0	464	المجموع

ك28. استخدمت معارف التكوين للعمل
في المخيمات الصيفية لمؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ك28
36,6	170	نعم
63,4	294	لا
100,0	464	المجموع

ك30. 2. أتحكم في مناصبي

النسبة المئوية	التكرار	ك30_2
52,6	244	قيادة مالية تسيير
35,6	165	أبدع مع هيئات وطنية ودولية
11,9	55	أهتم إلا بالأجر
100,0	464	المجموع

ك30. 1. ماذا تستخدم من قدرات

و من أين ؟

النسبة المئوية	التكرار	ك30_1
27,4	127	أترسكل خارج مؤسسات الشباب
36,6	170	أستعين بخبرة زملائي
31,7	147	أمارس قدراتي
4,3	20	استخدم مهارات مؤسستي
100,0	464	المجموع

ك30. 4. الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54,5	253	ذكر
45,5	211	أنثى
100,0	464	المجموع

ك30. 3. أجسد مهارتي في

النسبة المئوية	التكرار	ك30_3
9,9	46	المخيمات الصيفية
79,3	368	النشاطات مع الزملاء
10,8	50	أتطوع مع الجمعيات
100,0	464	المجموع

ك30. 6. الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
28,4	132	مربي في الشباب
39,7	184	مربي رئيسي في الشباب
27,4	127	مستشار في الشباب
3,9	18	مستشار رئيسي في الشباب
0,6	3	مفتش في الشباب
100,0	464	المجموع

ك30. 5. الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
5,8	27	أقل من سنتين
28,2	131	من 2-5 سنوات
23,9	111	من 6 - 10 سنوات
18,3	85	من 11 - 20 سنة
23,7	110	أكثر من 20 سنة
100,0	464	المجموع

ك30. 8. المنصب النوعي

النسبة المئوية	التكرار	نوعي
13,6	63	نعم
86,4	401	لا
100,0	464	المجموع

ك30. 7. السلك

النسبة المئوية	التكرار	السلك
100	464	شباب
1.29	6	رياضة
100,0	464	المجموع

ك30. 10. الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	جمعية
16,2	75	نعم
83,8	389	لا
100,0	464	المجموع

ك30. 9. المنصب التمثيلي

النسبة المئوية	التكرار	منصب تمثيلي
7,5	35	نعم
92,5	429	لا
100,0	464	المجموع

ك31. مقاييس التكوين ذات جودة ؟

النسبة المئوية	التكرار	ك31
5,2	24	مقاييس التكوين ذات جودة
9,1	42	محايد
85,8	398	مقاييس التكوين رديئة
100,0	464	المجموع

ك30. 11. الولاية

النسبة المئوية	التكرار	ولاية
19,4	90	بجاية
15,7	73	تيارت
13,8	64	سكيكدة
17,0	79	مستغانم
34,1	158	ورقلة
100,0	464	المجموع

B. ملاحق جزئية لبعء الأداء الجماعي :

المخيمات الصيفية :ع30.أشارك في أعمال المخيم الصيفي بفعالية

النسبة المئوية	التكرار	ع30
42,2	196	نعم
18,8	87	محايد
39,0	181	لا
100,0	464	المجموع

الورشات :ع29.أشارك في أعمال الورشات مع زملائي

النسبة المئوية	التكرار	ع29
34,3	159	دائما
43,1	200	أشارك
9,3	43	محايد
2,8	13	لا
10,6	49	نادرا
100,0	464	المجموع

المهرجانات :ع32.عملت مع زملائي على تنظيم و تسيير الاحتفالات و المهرجانات بنجاح

النسبة المئوية	التكرار	ع32
79,5	369	نعم
14,7	68	محايد
5,8	27	لا
100,0	464	المجموع

التبادلات و القوافل الثقافية: ع31.قمت بتسيير التبادلات و القوافل الثقافية مع زملائي بنجاح

النسبة المئوية	التكرار	ع31
20,5	95	نعم
12,3	57	محايد
67,2	312	لا
100,0	464	المجموع

برامج تحسين المستوى:ع34.نتعاون نحن
زملاء مؤسسات الشباب على إنجاز برامج
تحسين المستوى للمربين

ع34	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	18,1
محايد	82	17,7
لا	298	64,2
المجموع	464	100,0

المسابقات و الامتحانات:ع33.شاركت مع
زملائي في تأطير المسابقات و الامتحانات

ع33	التكرار	النسبة المئوية
نعم	337	72,6
محايد	73	15,7
لا	54	11,6
المجموع	464	100,0

الإعلام و التوجيه:ع36.نتعاون نحن زملاء
مؤسسات الشباب لنوجه ونعلم الشباب

ع36	التكرار	النسبة المئوية
نعم	392	84,5
محايد	51	11,0
لا	21	4,5
المجموع	464	100,0

ع 35. يعمل المربي على تكوين الشباب
ببرامج واضحة في مؤسسات الشباب

ع35	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	15,7
محايد	36	7,8
لا	355	76,5
المجموع	464	100,0

تسيير أوقات الفراغ: ع38. نعمل مع الزملاء
على تسيير أوقات فراغ الشباب في
مؤسسات الشباب

ع38	التكرار	النسبة المئوية
نعم	395	85,1
محايد	49	10,6
لا	20	4,3
المجموع	464	100,0

العمل الجمعي: ع37. نعمل في
إطار جمعي بشكل منسق في تلبية
حاجات الشباب

ع37	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	15,3
محايد	31	6,7
لا	362	78,0
المجموع	464	100,0

ع40. الدورات والمنافسات: نتشارك في إنجاز
الدورات و المنافسات الرياضية جماعيا

ع40	التكرار	النسبة المئوية
نعم	136	29,3
محايد	126	27,2
لا	202	43,5
المجموع	464	100,0

ع39. ندوات و أيام إعلامية: بالتعاون
مع زملائي ننظم ندوات إعلامية و أيام
إعلامية تمس حاجات الشباب

ع39	التكرار	النسبة المئوية
نعم	333	71,8
محايد	63	13,6
لا	68	14,7
المجموع	464	100,0

ع64. 2. ماذا قدمت من أعمال فيها مع

النسبة المئوية	التكرار	ع64. 2
84.6	392	أعمال تسلية
0.4	2	أعمال علمية
0.2	1	أعمال ابتكارية ملموسة
14.8	69	لا شيء
100,0	464	المجموع

ع64. 1. ما عدد ورشات و ندوات و

أيام إعلامية شاركت فيها مع زملائك

النسبة المئوية	التكرار	ع64. 1
73,9	343	أكثر من ثلاثة
4,7	22	ثلاثة
21,3	99	لا شيء
100,0	464	المجموع

ع65. 2. ما نوع هذه الأعمال في

المخيمات الصيفية التي شاركت فيها

النسبة المئوية	التكرار	ع65. 2
0.3	1	خيرية
6	27	بيئية
17.4	81	رياضية
0.6	3	صحية ،علمية
0.4	2	تحسيسية
56.8	264	تسلية و سياحية
18.5	86	لا شيء
100,0	464	المجموع

ع65. 1. ما عدد الأعمال التي قدمتها في

المخيمات الصيفية التي شاركت فيها

النسبة المئوية	التكرار	ع65. 1
10,1	47	أكثر من ثلاثة
40.7	189	ثلاثة
49,1	228	لا شيء
100,0	464	المجموع

ع66. 1 . ما عدد المهرجانات و التبادلات و القوافل الثقافية التي شاركت فيها بنجاح

ع66. 2 . ما نوعها محلية أم وطنية أم دولية

ع66	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من ثلاثة	181	39,0
ثلاثة	244	52.6
لا شيء	39	8,4
المجموع	464	100,0

ع66. 2	التكرار	النسبة المئوية
محلية	279	60.4
وطنية	121	26
دولية	22	4.6
لا شيء	42	9.0
المجموع	464	100,0

ع67. 1 . ما عدد الأعمال التي قمت بها في إطار عملك الجمعي ؟

ع67. 2 . ما نوعها خيرية، بيئية، صحية، علمية رياضية ، سياحية ، رياضية، تحسيسية

ع67. 1	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من ثلاثة	47	10,1
ثلاثة	189	40.7
لا شيء	228	49,1
المجموع	464	100,0

ع67. 2	التكرار	النسبة المئوية
خيرية	79	17
بيئية	30	6
رياضية	41	9
صحية ، علمية	9	2
تحسيسية	167	36
سياحية	55	12
لا شيء	83	18
المجموع	464	100,0

ك27. ساعدوني زملائي للعمل في المناصب
النوعية و التمثيلية في مؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ك27
54,3	252	نعم
45,7	212	لا
100,0	464	المجموع

ك26. زملاء العمل يسهلون لي تنفيذ
مهاراتي في مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ك26
30,2	140	دائما
39,7	184	نعم
13,6	63	محايد
15,7	73	لا
0,9	4	أبدا
100,0	464	المجموع

C. ملاحق جداول جزئية للأداء المؤسسي :

ع 42. قمت بعمل في المنصب
التمثيلي بشكل جيد

النسبة المئوية	التكرار	ع42
58,4	271	نعم
14,0	65	محايد
27,6	128	لا
100,0	464	المجموع

ع41. قمت بعمل في
المنصب النوعي الذي أتقلده بشكل جيد

النسبة المئوية	التكرار	ع41
67,5	313	نعم
7,5	35	محايد
25,0	116	لا
100,0	464	المجموع

المهام الإدارية :ع44. أنجزت كل المهمات
الإدارية التي كلفت بها بمؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع44
48,9	227	أكبر من 75 %
28,2	131	محايد
22,8	106	أقل من 75 %
100,0	464	المجموع

ع43. اعتمد في تسيير المناصب النوعية
أو التمثيلية التي تقلدتها على

النسبة المئوية	التكرار	ع43
24,8	115	قدراتي الشخصية
30,8	143	مهارات التكوين
44,4	206	خبرتي
100,0	464	المجموع

ع45. أعددت المخططات السنوية للتسيير المالي لمؤسسة الشباب أو لجمعية
ع46. قمت بمهمتي جيدا عند استشارتي في اللجان التقنية

ع45	التكرار	النسبة المئوية	ع46	التكرار	النسبة المئوية
نعم	216	46,5	نعم	271	58,4
محايد	135	29,1	محايد	140	30,2
لا	113	24,4	لا	53	11,4
المجموع	464	100,0	المجموع	464	100,0

ع47. أشرفت على تنفيذ برامج لتسيير مؤسسة الشباب أو جمعية
ع48. المتابعة و التقييم و التفتيش: قمت بتفتيش الأعمال التي أشرف عليها في مؤسسات الشباب

ع47	التكرار	النسبة المئوية	ع48	التكرار	النسبة المئوية
دائما	164	35,3	نعم	237	51,1
أحيانا	152	32,8	محايد	123	26,5
محايد	72	15,5	لا	104	22,4
نادرا	20	4,3	المجموع	464	100,0
أبدا	56	12,1			
المجموع	464	100,0			

ع50. قمت بتقييم كل عمل أقوم به قبل أن يقيمه المسؤول

ع50	التكرار	النسبة المئوية
نعم	376	81,0
محايد	73	15,7
لا	15	3,2
المجموع	464	100,0

ع49. أتابع أعمالتي التي أقوم بها في مؤسسة الشباب

ع49	التكرار	النسبة المئوية
نعم	375	80,8
محايد	60	12,9
لا	29	6,3
المجموع	464	100,0

ع52. أحضر الاجتماعات الرسمية وورشات

ع52	التكرار	النسبة المئوية
نعم	370	79,7
محايد	77	16,6
لا	17	3,7
المجموع	464	100,0

ع51. العمل المكتبي: أنجز كل المراسلات و التقارير وأحفظها سواء أكانت واردة أو

ع51	التكرار	النسبة المئوية
نعم	354	76,3
محايد	79	17,0
لا	31	6,7
المجموع	464	100,0

ع54. استخلفت مدير مؤسسة الشباب أو مسؤول مصلحة و سيرتها جيدا

النسبة المئوية	التكرار	ع54
56,0	260	نعم
20,5	95	محايد
23,5	109	لا
100,0	464	المجموع

ع53. تمثيل المؤسسة: مثلت مؤسسة من مؤسسات الشباب تمثيلا جيدا في أكثر من مناسبة رسمية

النسبة المئوية	التكرار	ع53
73,3	340	نعم
15,5	72	محايد
11,2	52	لا
100,0	464	المجموع

ع56. أتغيب في عملي بنسبة 100%

النسبة المئوية	التكرار	ع56
12,1	56	نعم
25,2	117	محايد
62,7	291	لا
100,0	464	المجموع

ع55. ساعات العمل:

الوقت الذي أقضيه للعمل بمؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ع55
47,6	221	نعم
27,6	128	محايد
24,8	115	لا
100,0	464	المجموع

ع58.أخذ عطلا مرضية في السنة

ع58	التكرار	النسبة المئوية
دائما	17	3,7
أحيانا	98	21,1
محايد	53	11,4
نادرا	190	40,9
أبدا	106	22,8
المجموع	464	100,0

ع57.أخذ كل العطل الرسمية بنسبة 100%

ع57	التكرار	النسبة المئوية
نعم	200	43,1
محايد	120	25,9
لا	144	31,0
المجموع	464	100,0

ع60.تعرضت لعقوبات إدارية كبيرة نتيجة خطأ

بسيط أثناء قيامي بعملتي

ع60	التكرار	النسبة المئوية
دائما	17	3,7
أحيانا	85	18,3
محايد	28	6,0
نادرا	311	67,0
أبدا	23	5,0
المجموع	464	100,0

ع59.الأخطاء المهنية:

ارتكبت أخطاء مهنية خلال تأدية عملي

ع59	التكرار	النسبة المئوية
دائما	9	1,9
أحيانا	130	28,0
محايد	30	6,5
نادرا	216	46,6
أبدا	79	17,0
المجموع	464	100,0

ك6. حاجة مؤسسة الشباب لمواد
علمية جديدة

ك6	التكرار	النسبة المئوية
لا	35	7,5
نعم	429	92,5
المجموع	464	100,0

ع72 يبين الرضا الوظيفي للمربي
بمؤسسات الشباب

ع72	التكرار	النسبة المئوية
لا اعرف	28	6,0
غير راضي	347	74,8
راضي	89	19,2
المجموع	464	100,0

12. ملاحق جداول جزئية للفرضية 3 الجودة:

A. بعد الدقة : مستوى أول.

ص2. استخدم في عملي معلومات دقيقة
درستها في المعهد

ص1. معارف المقاييس تعبر عن
حاجاتي في العمل

النسبة المئوية	التكرار	ص2
5,8	27	استخدمها كلية
17,0	79	استخدم كثيرا
51,7	240	بعض منها
2,4	11	لا اعرف
5,8	27	قليل منها
10,8	50	لا استخدمها
6,5	30	لا استخدمها البتة
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	ص1
8,6	40	تعبر كلية
18,5	86	تعبر كثيرا
30,0	139	تعبر
4,1	19	محايد
12,5	58	لا تعبر
19,0	88	لا تعبر كثيرا
7,3	34	لا تعبر كلية
100,0	464	المجموع

ص4. في وظيفتي أعتمد على معارفي
ومهاراتي الشخصية الدقيقة لإنجاز عملي

ص3. في عملي أقوم بتكليف المعارف
والمهارات التي تعلمتها أثناء التكوين بالمعهد

النسبة المئوية	التكرار	ص4
47,0	218	اعتمد دائما
17,9	83	اعتمد أحيانا
22,8	106	اعتمد
7,3	34	محايد
2,2	10	قليل منها
1,1	5	لا استخدمها
1,7	8	لا استخدمها كلها
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	ص3
20,3	94	أكيفها كاملة
55,8	259	أكيف
4,3	20	محايد
11,6	54	لا أكيف
8,0	37	لا أكيف نهائيا
100,0	464	المجموع

ص5.مهاراتي في وظيفتي هي مهارات
تدربت عليها خلال تكويني بالمعهد

ص5	التكرار	النسبة المئوية
دائما	66	14,2
نعم	193	41,6
محايد	33	7,1
لا	148	31,9
أبدا	24	5,2
المجموع	464	100,0

ملاحق بعد الدقة . مستوى ثاني.

ص19. أنت موظف، لأداء عملك هل تستخدم معارف و مهارات التي حصلتها من المعهد
ص20. عندما تطبق في وظيفتك معارف و مهارات كسبتها من المعهد هل تراها واضحة

ص19	التكرار	النسبة المئوية
نعم	204	44,0
محايد	15	3,2
لا	245	52,8
المجموع	464	100,0

ص20	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	128	27,6
مفصلة	73	15,7
محايد	31	6,7
عامة	153	33,0
غامضة	79	17,0
المجموع	464	100,0

ص21. أيّ المواد التي طبقتها في وظيفتك

ص22. هل المواد التي طبقتها قدمت بها خدمة للشباب

ص21	التكرار	النسبة المئوية
مواد علمية	109	23,5
مواد إنسانية واجتماعية	182	39,2
مواد فنيات	173	37,3
المجموع	464	100,0

ص22	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	161	34,7
نعم	194	41,8
محايد	31	6,7
لا	12	2,6
لم تقدم نهائياً	66	14,2
المجموع	464	100,0

ص24. معارف التكوين و المهارات دقيقة
إذا طبقتها في مؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص24
22,8	106	نعم
8,8	41	محايد
68,3	317	لا
100,0	464	المجموع

ص23. هل تعتمد على قدراتك الشخصية
في التأطير البيداغوجي للشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص23
90,9	422	نعم
6,3	29	محايد
2,8	13	لا
100,0	464	المجموع

B. ملاحق بعد حديثة مستوى أول :

ص6. محتوى مقاييس التكوين تعتبر حديثة في إطار عملي

ص6	التكرار	النسبة المئوية
متطورة	24	5,2
حديثة	128	27,6
محايد	52	11,2
تقليدية	175	37,7
متخلفة	85	18,3
المجموع	464	100,0

ص8. استخدم معلومات حديثة في وظيفتي اكتسبتها من مقاييس التكوين خلال دراستي

ص8	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	49	10,6
نعم	254	54,7
محايد	42	9,1
لا	88	19,0
أبدا	31	6,7
المجموع	464	100,0

ص7. اكتسبت معلومات حديثة من مقاييس التكوين خلال دراستي

ص7	التكرار	النسبة المئوية
نعم	256	55,2
محايد	87	18,8
لا	121	26,1
المجموع	464	100,0

ص9. عمليا أستطيع أن أكيف المعارف الحديثة التي تعلمتها من التكوين مع حاجاتي في العمل

ص10. إبداعي في عملي ، يعتمد على معارفي الشخصية الجديدة

النسبة المئوية	التكرار	ص10
36,2	168	دائما
55,8	259	نعم
3,7	17	محايد
3,4	16	لا
0,9	4	أبدا
100,0	464	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	ص9
31,7	147	أستطيع
42,7	198	أكيف
4,5	21	محايد
18,3	85	لا أكيف
2,8	13	لا أستطيع
100,0	464	المجموع

بعد حديثة مستوى ثاني :

ص26. استخدم خبرتي المهنية في مؤسسة الشباب بدلا من معارف و مهارات المعاهد

ص26	التكرار	النسبة المئوية
نعم	342	73,7
محايد	61	13,1
لا	61	13,1
المجموع	464	100,0

ص25. هل المعارف و المهارات التي تدرت عليها في المعهد حديثة

ص25	التكرار	النسبة المئوية
حديثة	141	30,4
محايد	79	17,0
قديمة	244	52,6
المجموع	464	100,0

ص28. الرسكلة التي أجريتها بالمعهد تضمنت معلومات حديثة

ص28	التكرار	النسبة المئوية
نعم	179	38,6
محايد	115	24,8
لا	170	36,6
المجموع	464	100,0

ص27. معارف شهاداتي المتحصل عليها من خارج المعهد هي التي أنجز بها عملي

ص27	التكرار	النسبة المئوية
نعم	278	59,9
محايد	51	11,0
لا	135	29,1
المجموع	464	100,0

ص 29. التريصات الميدانية خلال التكوين
بالمعهد ساهمت في زيادة مهاراتي

ص 29	التكرار	النسبة المئوية
ساهمت	300	64,7
محايد	56	12,1
لم تساهم	108	23,3
المجموع	464	100,0

C. بعد الفعالية مستوى أول :

ص11. معارف التكوين فعالة ، إذ سمحت لي

بتأدية وظيفتي دون ضعف

ص12. مهارات التكوين جعلتني أتحكم

في عملي

النسبة المئوية	التكرار	ص12	النسبة المئوية	التكرار	ص11
21,1	98	أتحكم جيدا	6,7	31	سمحت كلية
48,3	224	أتحكم	64,7	300	سمحت
9,7	45	محايد	6,6	31	محايد
16,6	77	لا أتحكم	13,6	63	لم تسمح
4,3	20	لا أتحكم جيدا	8,4	39	لم تسمح كلية
100,0	464	المجموع	100,0	464	المجموع

ص13. معارف التكوين التي تلقيتها

أنجز بها واجباتي أثناء العمل

ص14. أنجز عملي باستخدام

معارفي و مهاراتي الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	ص14	النسبة المئوية	التكرار	ص13
83,4	387	نعم	12,7	59	أنجز بها جيدا
10,3	48	محايد	59,5	276	نعم
6,3	29	لا	9,5	44	محايد
100,0	464	المجموع	12,7	59	لا
			5,6	26	لم أنجز بها بتاتا
			100,0	464	المجموع

بعد الفعالية مستوى ثاني:

ص30. هل وجدت معارف و مهارات مقاييس
التكوين لها فعالية على عملك في مؤسسة الشباب

ص30	التكرار	النسبة المئوية
نعم	242	52,2
محايد	33	7,1
لا	189	40,7
المجموع	464	100,0

ص31. ما فعالية معارف و مهارات التكوين التي تلقيتها في المعهد عندما تستخدمهما في وظيفتك
ص32. الرسالة التي أجريتها بالمعهد مكننتي من التحكم في وظيفتي

ص32	التكرار	النسبة المئوية
مكنني	188	40,5
لم أقم	166	35,8
لم تمكنني	110	23,7
المجموع	464	100,0

ص31	التكرار	النسبة المئوية
فعالة جدا	40	8,6
فعالة	222	47,8
محايد	24	5,2
ضعيفة	96	20,7
ضعيفة جدا	82	17,7
المجموع	464	100,0

ص34. مهما كانت مضمون مقاييس التكوين
بالمعاهد يتوافق مباشرة بمتطلبات وظيفتك في
مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص34
11,6	54	يتوافق جدا
50,2	233	مرتبط
10,6	49	محايد
11,2	52	ليس متوافق
16,4	76	بعيد جدا
100,0	464	المجموع

ص33. التريصات الميدانية خلال التكوين
بالمعهد ساهمت في تحكيمي بوظيفتي

النسبة المئوية	التكرار	ص33
64,9	301	ساهمت
11,4	53	محايد
23,7	110	لم تساهم
100,0	464	المجموع

D. بعد النجاعة مستوى أول :

ص15.التكوين الذي تلقفته يلاءم حاجاتك أثناء العمل

ص16. إلى أي مدى طبقت معارف و مهارات التكوين في منصب عملك

ص15	التكرار	النسبة المئوية	ص16	التكرار	النسبة المئوية
يلائم جدا	52	11,2	طبقت جدا	56	12,1
يلائم	227	48,9	طبقت	241	51,9
محايد	38	8,2	محايد	52	11,2
لا يلائم	113	24,4	لم استطع تطبيقه	95	20,5
لا يلائم جدا	34	7,3	لم استطع بتاتا	20	4,3
المجموع	464	100,0	المجموع	464	100,0

ص17.تجد فوائد في المقاييس التي تكونت فيها أثناء العمل

ص18.تجد صعوبات في المقاييس التي تكونت فيها ، أثناء تطبيقها في عملك

ص17	التكرار	النسبة المئوية	ص18	التكرار	النسبة المئوية
مفيدة جدا	69	14,9	سهلة جدا	46	9,9
مفيدة	257	55,4	سهلة	243	52,4
محايد	30	6,5	محايد	50	10,8
ليست مفيدة	74	15,9	صعبة	113	24,4
ليست مفيدة جدا	34	7,3	صعبة جدا	12	2,6
المجموع	464	100,0	المجموع	464	100,0

بعد النجاعة مستوى ثاني:

ص36. نجاعة معارف و مهارات المواد التي تكونت فيها بالمعهد على وظيفتك بمؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص36
48,9	227	ناجعة
27,2	126	محايد
23,9	111	فاشلة
100,0	464	المجموع

ص35. هل مضامين المواد التي تكونت فيها قد انعكست إيجابيا على حاجاتك في مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص35
56,7	263	نعم
6,3	29	محايد
37,1	172	لا
100,0	464	المجموع

ص38. أتعامل مع الشباب و المسؤولين و الزملاء بمهارات التواصل التي تدرت عليها في المعهد

النسبة المئوية	التكرار	ص38
26,5	123	دائما
42,9	199	أحيانا
5,8	27	لا أعرف
19,4	90	لا
5,4	25	أبدا
100,0	464	المجموع

ص37. النشاطات التي أقوم بها في مؤسسة الشباب تحتاج لمقاييس تكوين جديدة

النسبة المئوية	التكرار	ص37
82,3	382	تحتاج
8,2	38	محايد
9,5	44	لا تحتاج
100,0	464	المجموع

ص40. مواد الفنيات مكننتي للقيام
بالنشاطات التطوعية في مؤسسة الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص40
69,8	324	نعم
18,8	87	محايد
11,4	53	لا
100,0	464	المجموع

ص39.أستخدم العلوم الإنسانية و
الاجتماعية لتسيير النشاطات مع الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص39
23,5	109	دائما
51,7	240	أحيانا
11,2	52	لا أعرف
4,3	20	لا
9,3	43	أبدا
100,0	464	المجموع

ص42.الأعمال التحسيسية أنفذها حسب
مضامين المواد التي تكونت فيها

النسبة المئوية	التكرار	ص42
45,3	210	نعم
22,8	106	محايد
31,9	148	لا
100,0	464	المجموع

ص41. أستخدم المواد العلمية لمأ
أوقات فراغ الشباب بمؤسسات الشباب

النسبة المئوية	التكرار	ص41
53,9	250	نعم
12,3	57	محايد
33,8	157	لا
100,0	464	المجموع

ص43. أشارك بما تعلمته من مهارات
بالمعهد في المهرجانات بأنواعها و الورشات

ص44. مدى وجود الجودة في مواد التكوين

ص43	التكرار	النسبة المئوية	ص44	التكرار	النسبة المئوية
نعم	226	48,7	التكوين جيد	59	12,7
محايد	96	20,7	محايد	4	0,9
لا	142	30,6	التكوين غير جيد	401	86,4
المجموع	464	100,0	المجموع	464	100,0

13. تسهيلات إدارية

A. تسهيلات من جامعة بسكرة : مراسلات إدارية إلى مديريات الشباب و الرياضة الخمسة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER -BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 01/PG/D/SOC/14

تسهيلات رقم: 7 /ن.ع.م.ب.ب.ت.ب.ع.ع.خ/ 2018

الى السيد المحترم : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية

ولاية بجاية

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة):

الإسم : فاتح اللقب : حلوي

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديك، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في:

قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع والتنمية

الموسومة بـ : مقاييس التكوين وعلاقتها بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب ولاية ورقلة نموذجا

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاءبها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2018/11/18

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: جواد بوسفيق

نائب عميد مكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة محمد خيضر - بسكرة ص.ب. 145 ق ر 07000 بسكرة

Université Mohamed khider, B.P. 145 RP 07000 Biskrz
www.univ-biskra.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

مديرية الشباب والرياضة

لولاية ورقلة

الرقم.../.../2018

إلى السيد /

مدير الشباب والرياضة

لولاية بجاية

سيدي المدير

- بناءا على المكالمة الهاتفية التي تمت بينكم و المدير الولائي الشباب و الرياضة ورقلة
- في إطار استكمال بحث دكتوراه حول القطاع بعنوان جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب دراسة ميدانية لبعض الولايات بالجزائر .
- و في انتظار المراسلة الرسمية من جامعة محمد خيضر بسكرة إلى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بجاية
- و في انتظار تعيينكم للمكلف بالعملية من إداراتكم نوافيكم برقم هاتف المعني الأستاذ حلوي فاتح 07.72.83.33.64 وبقية التفاصيل الخاصة بالعملية .
- عنوان البحث : جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

La qualité des modules de formation et leur rôle à la performance fonctionnel

جامعة محمد خيضر بسكرة

- الهدف: تحضير أطروحة دكتوراه . في إطار البحث العلمي : 2014-2018 .
- الباحث التزام بانجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية و مشاركتكم في هذه الإستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي .
- من فضلك فقط تسهيل البحث العلمي ، بتقديم معلومات تخص عدد المربين الموظفين بمختلف الرتب في سلك الشباب فقط لضبط عدد الاستمارات التي ستوزع رسميا على عدة ولايات
- مديرية الشباب و الرياضة لولاية بجاية

الرتبة	عدد مربي الشباب	عدد مربي الشباب	عدد مستشار الشباب	عدد مستشار الشباب	عدد مفتش الشباب	عدد مفتش الشباب
الولاية	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب
بجاية						

مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية بجاية

الرتبة	عدد مربي الشباب	عدد مربي الشباب	عدد مستشار الشباب	عدد مستشار الشباب	عدد مفتش الشباب	عدد مفتش الشباب
الولاية	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب	رئيسي الشباب
بجاية						

إلى حين وصول الاستمارات لمصالحكم و إليكم فائق الإحترام و التقدير و الشكر .

14 نوفمبر 2018

عن الوزير و بتفويض منه
 في إطار البحث العلمي : 2014-2018 .
 في إطار استكمال بحث دكتوراه حول القطاع بعنوان جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب دراسة ميدانية لبعض الولايات بالجزائر .
 و في انتظار المراسلة الرسمية من جامعة محمد خيضر بسكرة إلى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بجاية
 و في انتظار تعيينكم للمكلف بالعملية من إداراتكم نوافيكم برقم هاتف المعني الأستاذ حلوي فاتح 07.72.83.33.64 وبقية التفاصيل الخاصة بالعملية .
 عنوان البحث : جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب
 La qualité des modules de formation et leur rôle à la performance fonctionnel
 جامعة محمد خيضر بسكرة
 الهدف: تحضير أطروحة دكتوراه . في إطار البحث العلمي : 2014-2018 .
 الباحث التزام بانجاز بحث علمي يخص دكتوراه ذات نوعية و مشاركتكم في هذه الإستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي .
 من فضلك فقط تسهيل البحث العلمي ، بتقديم معلومات تخص عدد المربين الموظفين بمختلف الرتب في سلك الشباب فقط لضبط عدد الاستمارات التي ستوزع رسميا على عدة ولايات
 مديرية الشباب و الرياضة لولاية بجاية
 مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية بجاية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 01/PG/D/SOC/14

تسهيلات رقم: 7 / ن.ع.م.ب.ب.ت.ب.ع.ع.خ / 2018

الى السيد المحترم : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية تيارت

ولاية تيارت

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية, فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة, خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

الإسم : فاتح اللقب : حلوي

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم , قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في :
قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة : علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع والتنمية

الموسومة بـ : مقاييس التكوين وعلاقتها بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب ولاية ورقلة نموذجا

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في : 2018/11/22

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: محمد خيضر
نائب عميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

مديرية الشباب والرياضة

لولاية ورقلة

الملقضية

الرقم /.../ 2018

إلى السيد /
مدير الشباب والرياضة
ولاية تيارت

سيدي المدير

- بناء على المكاتبة الهاتمية التي تمت بينكم والمدير الولائي للشباب والرياضة ورقلة
- في إطار استكمال بحث دكتوراه حول القطاع بعنوان جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب دراسة ميدانية لبعض الولايات بالجزائر .
- و في انتظار المراسلة الرسمية من جامعة بسكرة إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيارت
- و في انتظار تحينكم للمكلف بالمسئولية من إيطراتكم لوافقكم برقم هاتف المضي الأستاذ طوي فاتح : 07.72.83.33.64 و بقية التفاصيل الخاصة بالمسئولية .
- عنوان البحث : جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب

La qualité des modules de formation et leur rôle à la performance fonctionnel

جامعة محمد خيضر بسكرة

- الهدف: تحضير أطروحة دكتوراه في إطار البحث العلمي : 2014-2018 .
- الأبحاث التزام بانجاز بحث علمي بخص دكتوراه ذات نوعية و مشاركتكم في هذه الإستمرارية مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي .
- من فضلكم فقط تسهيل البحث العلمي ، بتقديم معلومات تخص عدد المربين الموظفين بمختلف الرقاب في سلك الشباب فقط لضبط عدد الاستمارات التي ستوزع رسميا على عدة ولايات
- مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيارت

الرتبة	عدد مربي شباب	عدد مربي رئيسي للشباب	عدد مستشار للشباب	عدد مستشار رئيسي للشباب	عدد مفتش شباب	عدد مفتش رئيسي شباب
الولاية						
تيارت						

مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية تيارت

الرتبة	عدد مربي شباب	عدد مربي رئيسي للشباب	عدد مستشار للشباب	عدد مستشار رئيسي للشباب	عدد مفتش شباب	عدد مفتش رئيسي شباب
الولاية						
تيارت						

إلى حين وصول الاستمارات لمصالحكم و إليكم فائق الإحترام و التقدير الشكر .

2018
ورقة في
الرياضة
بوعروج الهاشمي

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 01/PG/D/SOC/14

تسهيلات رقم: 7 /ن.ع.م.ب.ب.ت.ب.ع.ع.خ/ 2018

الى السيد المحترم : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية مستغانم

ولاية مستغانم

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة):

الإسم : فاتح اللقب : حلوى

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في:

قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع التنمية

الموسومة بـ : مقاييس التكوين وعلاقتها بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب ولاية ورقلة نموذجاً

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في : 2018/10/30

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي و العلاقات الخارجية

الدكتور جراوي بوبكر
عميد مكلف بما
لبي والعلاقات الخارجية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER -BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 01/PG/D/SOC/14

تسهيلات رقم: 7 /ن.ع.م.ب.ب.ب.ع.ع.خ/ 2018

الى السيد المحترم : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة

ولاية سكيكدة

تقدير مسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب (ة):

اللقب: حلوي

الإسم: فاتح

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في:

التخصص: علم الإجتماع والتنمية

الشعبة: علم الإجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

الموسومة بـ: مقاييس التكوين وعلاقتها بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب ولاية ورقلة نموذجا

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلوا مننا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2018/11/22

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: جولي يوسف
نائب عميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

مديرية الشباب والرياضة

لولاية ورقلة

المفتشية

الرقم / 1.4.6.7. 2018

إلى السيد /

مدير الشباب والرياضة

لولاية سكيكدة

سيدي المدير

- بناء على المكاملة الهاتفية التي تمت بينكم و المدير الولائي الشباب و الرياضة ورقلة
- في إطار استكمال بحث دكتورا حول القطاع بعنوان جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب دراسة ميدانية لبعض الولايات بالجزائر .
- و في انتظار المراسلة الرسمية من جامعة بسكرة إلى مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة
- و في انتظار تعيينكم للمكلف بالعملية من إطار انكم نوافيكم برقم هاتف المعني الأستاذ حلوي فاتح : 07.72.83.33.64 و بقية التفاصيل الخاصة بالعملية .
- عنوان البحث : جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب
La qualité des modules de formation et leur rôle à la performance fonctionnel

جامعة محمد خيضر بسكرة

- الهدف: تحضير أطروحة دكتوراه . في إطار البحث العلمي : 2014-2018 .
- الباحث التزام بانجاز بحث علمي بخص دكتوراه ذات نوعية و مشاركتكم في هذه الإستمارة مهمة و فعالة لتطوير الجانب العلمي للتكوين في المعاهد و في قطاعكم الشبابي و الرياضي .
- من فضلك فقط تسهيل البحث العلمي ، بتقديم معلومات تخص عدد المربين الموظفين بمختلف الرتب في سلك الشباب فقط لضبط عدد الاستمارات التي ستوزع رسميا على عدة ولايات
- مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة

الرتبة / الولاية	عدد مربي شباب	عدد مربي رئيسي للشباب	عدد مستشار للشباب	عدد مستشار رئيسي للشباب	عدد مفتش شباب	عدد مفتش رئيسي شباب
سكيكدة						

مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية سكيكدة

الرتبة / الولاية	عدد مربي شباب	عدد مربي رئيسي للشباب	عدد مستشار للشباب	عدد مستشار رئيسي للشباب	عدد مفتش شباب	عدد مفتش رئيسي شباب
سكيكدة						

- إلى حين وصول الاستمارات لمصالحكم و إليكم فائق الإحترام و التقدير و الشكر .

ورقلة في
مفتش الشباب والرياضة
بوعروج الهاشمي

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)
نيابة عمادة الكلية المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice Doyen Chargé De La PGRS

رقم التسجيل: 01/PG/D/SOC/14

تسهيلات رقم: 7 /ن.ع.م.ب.ب.ت.ب.ع.ع.خ/ 2018

الى السيد المحترم : مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة

ولاية ورقلة

تقديم تسهيلات

سيدي ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

الإسم : فاتح اللقب : حلوي

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في :

قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع التنمية

الموسومة بـ : مقاييس التكوين وعلاقتها بالاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب ولاية ورقلة نموذجا

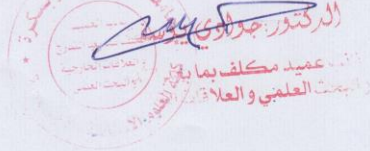
سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

تقبلا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2018/10/30

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



Université Mohamed khider, B.P. 145 RP 07000 Biskrz
www.univ-biskra.dz

جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص.ب. 145، ق. 07000 بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (قطب شتمة)

C. جداول أعداد العينة بكل ولاية

جدول (5) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS لولاية
سكيكدة حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
56	3	18	33	2	0

المصدر: إعداد الباحث

جدول (6) جدول يوضح تعداد أفراد المربين التابعين ديوان مؤسسات الشباب ODEJ
لولاية سكيكدة حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية سكيكدة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
7	5	1	2	0	0

المصدر: إعداد الباحث

جدول (5) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS

لولاية مستغانم حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية مستغانم					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
65	13	39	10	02	1

المصدر: إعداد الباحث

ODEJ جدول (6) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين ديوان مؤسسات الشباب

لولاية مستغانم حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية مستغانم					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
14	9	3	2	0	0

المصدر: إعداد الباحث

جدول (9) يوضح تعداد أفراد المرين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS
لولاية ورقلة حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المرين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
197	09	156	26	04	2

المصدر: إعداد الباحث

جدول (10) يوضح تعداد أفراد المرين التابعين لديوان مؤسسات الشباب
لولاية ورقلة ODEJ

حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المرين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
68	38	21	7	2	0

المصدر: إعداد الباحث

جدول (1) يوضح تعداد أفراد المرين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS
لولاية بجاية حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المرين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية بجاية					
مفتش	مستشار رئيسي شباب	مستشار شباب	مربي رئيسي في الشباب	مربي في الشباب	العدد
0	6	10	30	15	61

المصدر: إعداد الباحث

جدول (2) يوضح تعداد أفراد المرين التابعين لديوان مؤسسات الشباب ODEJ
لولاية بجاية حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المرين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية بجاية					
مفتش	مستشار رئيسي شباب	مستشار شباب	مربي رئيسي في الشباب	مربي في الشباب	العدد
0	2	15	6	6	29

المصدر: إعداد الباحث

جدول (3) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS
لولاية تيارت حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية تيارت					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
46	21	08	17	00	0

المصدر: إعداد الباحث

*جدول (4) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين ديوان مؤسسات الشباب ODEJ
لولاية تيارت حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيارت					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
27	13	9	05	0	0

المصدر: إعداد الباحث بناء على إحصاءات رسمية.

D. وثائق رسمية لأعداد العينة بكل ولاية

جدول (5) يوضح أفراد المربين التابعين لمديري الشباب و الرياضة DJS لولاية سكيكدة حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار الشباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
	03	18	33	02	00

جدول (6) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لديوان مؤسسات الشباب DJS لولاية سكيكدة حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية سكيكدة					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار الشباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
	05	01	02	00	00

المصادقة

المدير محمد السعيد

مكلف بتسيير شؤون

ديوان مؤسسات الشباب . سكيكدة

وثائق إدارية لمساعدتي توزيع الإستثمارات بولاية سكيكدة

جدول (14) يوضح المكلف الرئيسي و المساعدون في توزيع الاستثمارات و جمعها حسب كل مقاطعة بولاية سكيكدة

ولاية سكيكدة			
المكلفون بتوزيع الاستثمارات	الرتبة الوظيفة	المقاطعة	الامضاء
نميري عزالدين	مستشار الشباب م/ ديوان مؤسسات الشباب	سكيكدة	
نطرش زهير	مستشار اشباب مدير دار الشباب	الحروش	
بولقنافد فتحي	مربي الشباب مدير دار الشباب	القل	
خربوش عائشة	مربي رئيسي للشباب مديرة مركب الرياضي	عزابة	
أوغيدني جهيدة	مربي شباب	بن عزوز	

جدول (5) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS لولاية مستغانم حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية مستغانم					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
65	13	35	10	02	01

جدول (6) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لديوان مؤسسات الشباب ODEJ لولاية مستغانم حسب الرتبة الوظيفية


تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية مستغانم					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
14	09	03	02	00	00

المصادقة :



وثائق إدارية لمساعدتي توزيع الإستثمارات بولاية مستغانم

جدول (13) يوضح المكلف الرئيسي و المساعدون في توزيع الاستثمارات وجمعها حسب كل مقاطعة بولاية مستغانم

الإمضاء	ولاية مستغانم المقاطعة	الرتبة الوظيفية	المكلفون بتوزيع الاستثمارات
	مستغانم	مستشار نفسي	طوي طاج قوميدي جوج
	سليدي علي		
	حاسي حاماش		

جدول (3) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS لولاية تيارت حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية تيارت					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
46	21	08	17	-	-

جدول (4) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لديوان مؤسسات الشباب ODEJ لولاية تيارت حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية تيارت					
العدد	مربي في الشباب	مربي رئيسي في الشباب	مستشار شباب	مستشار رئيسي شباب	مفتش
27	13	09	05	-	-

المصادقة :

السيدة: بوعمامة إلهام
الفاكمة بهيام رئيس مصلحة
التكوين وإدارة الوسائل



وثائق إدارية لمساعدتي توزيع الإستثمارات بولاية تيارت

جدول (12) يوضح المكلف الرئيسي و المساعدون في توزيع الاستثمارات وجمعها حسب كل مقاطعة بولاية تيارت

ولاية تيارت	المقاطعة	الرتبة الوظيفية	المكلفون بتوزيع الاستثمارات
	مقاطعة موهديت	مستشار	تبن ساعد
	مقاطعة تيارت	مستشارة	مديع وردية
	مقاطعة الرحوية	مستشارة	هيادية الخالدية
	مقاطعة الهجوي	مستشار	سبايس مختار
	مقاطعة (سوق)	مستشار	شربالي علي
	مقاطعة قردنة	مستشار	حمدي حنزي
	مقاطعة مرسية	مستشار	عملي محمد
	مقاطعة الصفا	مستشارة	مهنى عائشة
	مقاطعة النخيمية	مستشارة	قودري حديجة
	مقاطعة تيارت	مستشار	طويحي صالح



رئيس مصلحة النشاطات الزراعية
بمكتب عهد التادرت

جدول (9) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة DJS لولاية ورقلة و الولاية المنتدبة تقرت
حسب الرتبة الوظيفية

تعداد المربين الموظفين التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة					
العدد	مربي تنشيط الشباب	مربي رئيسي في تنشيط الشباب	مستشار الشباب	مستشار رئيسي للشباب	مفتش
197	09	156	26	04	02

جدول (10) يوضح تعداد أفراد المربين التابعين لديوان مؤسسات الشباب ODEJ لولاية ورقلة
حسب الرتبة الوظيفية

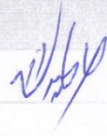



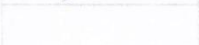
تعداد المربين الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة					
العدد	مربي تنشيط الشباب	مربي رئيسي في تنشيط الشباب	مستشار الشباب	مستشار رئيسي للشباب	مفتش
68	38	21	07	02	00

المصادقة :
عن الوزير و يعرض منه
مدير الشباب و الرياضة لولاية ورقلة
بوكور شجرية



وثائق إدارية لمساعدتي توزيع الإستثمارات بولاية ورقلة و مقاطعة نفرت

جدول (11) يوضح المكلف الرئيسي و المساعدون في توزيع الاستثمارات وجمعها حسب كل مقاطعة بولاية ورقلة

ولاية ورقلة		المكلفون بتوزيع الاستثمارات
الإمضاء	المقاطعة	الرتبة الوظيفية
	ورقلة	مفتش الشباب و الرياضة
	ورقلة	مستشار رئيسي للشباب
	ورقلة	مستشار رئيسي للشباب
	ورقلة	مستشارة رئيسي للشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	ورقلة	مستشار الشباب
	الحجيرة	مربي رئيسي لتنشيط الشباب مكلف كمستشار
	الحجيرة	مربي رئيسي لتنشيط الشباب مكلف كمستشار
	الولاية المنتدبة نفرت	مستشار رئيسي للشباب


 مفتش الشباب والرياضة
 بو عروج الهاشمي

جدول (1) يوضح تعداد أفراد الموظفين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية حسب الرتبة

تعداد الموظفين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية					العـدد
مفتش	مستشار رئيسي للشباب	مستشار الشباب	مربي رئيسي للشباب	مربي تنشيط الشباب	
00	06	10	30	15	


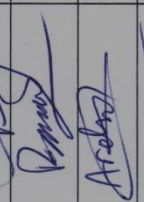
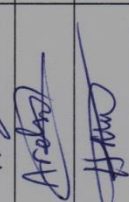
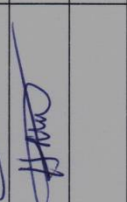
جدول (2) يوضح تعداد أفراد الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية بجاية حسب الرتبة

تعداد الموظفين التابعين لديوان مؤسسات الشباب لولاية بجاية					العـدد
مفتش	مستشار رئيسي للشباب	مستشار الشباب	مربي رئيسي للشباب	مربي تنشيط الشباب	
00	02	15	06	06	



وثائق إدارية لمساعدتي توزيع الإستثمارات بولاية بجاية

جدول (3) يوضح المكلف الرئيسي والمساعدون في توزيع وجمع الاستثمارات حسب كل مقاطعة لولاية بجاية

ولاية		بجاية		ولاية	
الإمضاء	المقاطعة	المقابلة	الرتبة والوظيفة	المكافون بتوزيع الاستثمارات	
	بجاية الساحل	بجاية الساحل	مستشار رئيسي للشباب / مكلف بالتنقيش	المكافون بتوزيع الاستثمارات	لعيموش رابح
	مديرية الشباب والرياضة	مديرية الشباب والرياضة	مستشار رئيسي للشباب / رئيس مصلحة	مستشار رئيسي للشباب	بويكرلمنور
	ومام "3"	الصحراء	مستشار رئيسي للشباب / مكلف بالتنقيش	مستشار رئيسي للشباب	أعراب عبد الحكيم
	بجاية الساحل	بجاية الساحل	مستشار الشباب / مكلف بالتنقيش	مستشار الشباب / مكلف بالتنقيش	فيلالي حمزه





14. وثائق بيداغوجية رسمية لرتبة مربى مختص قبل 2010 نظام كلاسيكي

A. وثيقة بيداغوجية تبين مقاييس رتبة مربى مختص في الشبيبة. تخصص 1.

المخطط العام للتكوين لنيل شهادة
مربي مختص في الشبيبة
إختيار: الإدماج والوساطة الإجتماعية
في أوساط الشباب

السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الأولى		ح س العام	المقاييس		
المعامل	الحجم الساعي	المعامل	الحجم الساعي	المعامل	الحجم الساعي				
-	-	2	45 ✓	2	60	105	علم الاجتماع	01	التكوين النظري
-	-	2	90 ✓	2	60	150	علم النفس	02	
-	-	-	-	1	60	60	علوم التربية	03	
-	-	-	-	1	60	60	علوم الإعلام والاتصال	04	
-	-	-	-	2	60	60	تاريخ الحركة الوطنية	05	
-	-	-	-	1	60	60	اقتصاد	06	
-	-	-	-	1	60	60	القانون	07	
2	60	2	60	2	60	180	اللغات الأجنبية	08	
2	60	6	195	12	480	735	المجموع		
-	-	2	60	-	-	60	الإرشاد النفسي	09	التكوين المتخصص
1	60	-	-	-	-	60	الإدماج الإجتماعي	10	
1	60	-	-	-	-	60	الخدمات الإجتماعية	11	
2	60	2	60 ✓	-	-	120	الوقاية الإجتماعية	12	
2	60	2	60 ✓	-	-	120	المنهجية التطبيقية	13	
2	60	2	60 ✓	-	-	120	تسيير وإدارة	14	
2	45	2	45 ✓	2	45	135	الإعلام الألسي	15	
-	-	2	45 ✓	2	45	90	تقنيات السمعى البصرى	16	
10	345	12	330	4	90	765	المجموع		
4	150	4	180	4	225	555	تقنيا التنشيط والترفيه.	17	التكوين التقني
2	60	2	60	2	60	180	التنشيط العلمى والثقافى		
2	60	2	60	2	60	180	التنشيط الترويحي والرياضى	18	
2	210	6	240	6	285	735	المجموع		
1	60	-	-	-	-	60	الندوة	19	التكوين التطبيقي
4	120	-	-	-	-	120	تقرير نهاية التكوين	20	
2	120	2	150	2	60	330	مشروع وتربص ميدانى	21	
7	300	2	150	2	60	510	المجموع		
25	915	26	915	24	915	2745	المجموع العام		

B. وثيقة بيداغوجية تبين مقاييس رتبة مربى مختص، تخصص 2 في الشبيبة .

المخطط العام للتكوين لنيل شهادة
مربي مختص في الشبيبة
إختيار: تنظيم وتسيير الأنشطة
في أوساط الشباب

السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الأولى		ح س العام	المقاييس		
المعامل	الحجم الساعي	المعامل	الحجم الساعي	المعامل	الحجم الساعي				
-	-	2	45	2	60	105	علم الاجتماع	01	التكوين النظري
-	-	2	90	2	60	150	علم النفس	02	
-	-	-	-	1	60	60	علوم التربية	03	
-	-	-	-	1	60	60	علوم الإعلام والاتصال	04	
-	-	-	-	2	60	60	تاريخ الحركة الوطنية	05	
-	-	-	-	1	60	60	اقتصاد	06	
-	-	-	-	1	60	60	الغابات	07	
2	60	2	60	2	60	180	اللغات الأجنبية	08	
2	60	6	195	12	480	735	المجموع		
-	-	1	60	-	-	60	مبادئ التنظيم والتسيير.	09	التكوين المتخصص
2	45	2	60	-	-	105	التسيير المالي.	10	
2	45	2	60	-	-	105	التشريع.	11	
2	105	-	-	-	-	105	تموين ومناجاة الأنشطة الترفيهية	12	
1	45	-	-	-	-	-	بيداغوجية تصور البرامج.	13	
2	60	2	60	-	-	120	المنهجية التطبيقية.	14	
2	45	2	45	2	45	135	الإعلام الآلي.	15	
-	-	2	45	2	45	90	تقنيات السمعى البصري.	16	
11	345	11	330	4	90	765	المجموع		
4	150	4	180	4	225	555	تقنيا التنشيط والترفيه.	17	التكوين التقني
2	60	2	60	2	60	180	التنشيط العلمي والثقافي		
2	210	6	240	6	285	735	التنشيط التربوي والرياضي	18	
2	210	6	240	6	285	735	المجموع		
1	60	-	-	-	-	60	النسوة	19	التكوين التطبيقي
4	120	-	-	-	-	120	تقرير نهاية التكوين	20	
2	120	2	150	2	60	330	مشروع وتربص ميداني	21	
7	300	2	150	2	60	510	المجموع		
26	915	25	915	24	915	2745	المجموع العام		

15. وثائق بيداغوجية رسمية لرتب سلك الشباب سنة 2010 للإدماج

A. وثيقة لمقاييس رتبة مربي شباب المعامل و الحجم الساعي.

13		الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 66		26 ذي القعدة عام 1431 هـ 3 نوفمبر سنة 2010 م	
الملحق الأول					
برنامج التكوين المتخصص للإدماج في رتبة مربي تنشيط الشباب					
1 - برنامج التكوين النظري : مدته ثمانية (8) أشهر					
الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل		
1	تسيير و تنظيم النشاطات الترفيهية	60 سا	1		
2	الإدماج الاجتماعي	60 سا	1		
3	علم الاجتماع	60 سا	1		
4	تقنيات التنشيط الثقافي	100 سا	2		
5	تقنيات التنشيط العلمي	100 سا	2		
6	قيادة و بناء المشاريع	60 سا	1		
7	التشريع والتنظيم الإداري	30 سا	1		
8	التحرير الإداري و المنهجية	30 سا	1		
الحجم الساعي الإجمالي		500 سا			
			2 - ترمين تطبيقي مدته أربعة (4) أشهر		
			الوحدة 2 - الإدماج الاجتماعي :		

B. وثيقة بيداغوجية تبين مقاييس رتبة مربى رئيسي في الشباب القديمة للإدماج.

الرقم	الوحدات	المجم الساعي	المعامل
1	منهجية البحث	60 سا	1
2	الإدماج الاجتماعي	60 سا	1
3	علم الاجتماع	60 سا	1
4	تقنيات التنشيط الثقافي	100 سا	2
5	تقنيات التنشيط العلمي	100 سا	2
6	قيادة و بناء مشاريع التنشيط	60 سا	1
7	التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	60 سا	1
8	التشريع والتنظيم الإداري	30 سا	1
9	التحرير الإداري والمنهجية	30 سا	1
المجم الساعي الإجمالي		560 سا	

2- ترميم تطبيقي : مدته أربعة (4) أشهر

يتابع المترشحون في التكوين للإدماج في رتبة مربى رئيسي لتنشيط الشباب تربصا تطبيقيا ذا صلة بميدان نشاطهم مدته أربعة (4) أشهر قبل نهاية الدورة، لدى المؤسسات العمومية التابعة لوزارة الشباب و الرياضة، ويعدون تقرير الترميم عند نهايته.

C. وثيقة بيداغوجية تبين مقاييس رتبة مستشار الشباب تخصص I التقييم و التكوين في الشباب .

وزارة الشباب والرياضة			
قرار وزاري مشترك مؤرخ في 10 شعبان عام 1431 الموافق 22 يوليو سنة 2010، يحدد كفاءات تنظيم التكوين للتخصص وكذا محتوى البرامج للإدماج الخاص ببعض الرتب للتنمية للأسلاك الخاصة بالإدارة للكلفة بالشباب والرياضة.			
برنامج التكوين متخصص للإدماج في رتبة مستشار الشباب (فرع التقييم والتكوين)			
1 - برنامج التكوين النظري : مدته ثمانية (8) أشهر			
الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	المعامل
1	بيداغوجية التقييم	100 ساعا	2
2	علوم الإعلام والاتصال في أوساط الشباب	100 ساعا	2
3	منهجية البحث	60 ساعا	1
4	قيادة و بناء المشاريع	60 ساعا	1
5	الإدماج الاجتماعي	60 ساعا	1
6	علم الاجتماع	60 ساعا	1
7	التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	60 ساعا	1
8	التشريع و التنظيم الإداري	30 ساعا	1
9	تنظيم مؤسسات الشباب	60 ساعا	1
10	التحرير الإداري والمنهجية	30 ساعا	1
المجموع الساعي الإجمالي		620 ساعا	
2 - تريض تطبيقي مدته أربعة (4) أشهر			
يتابع المرشحون في التكوين للإدماج في رتبة مستشار الشباب، فرع التقييم والتكوين تريبا تطبيقيا إذا صلة بميدان نشاطهم مدته أربعة (4) أشهر قبل نهاية الدورة، لدى المؤسسات العمومية التابعة لوزارة الشباب والرياضة، ويعدون تقرير التريض عند نهايته.			

D. وثيقة بيداغوجية تبين مقاييس رتبة مستشار الشباب تخصص 2 إعلام و توجيه في الشباب .

الوحدة 10 - التحرير الإداري والمنهجية :		الوحدة 9 : تنظيم مؤسسات الشباب :	
- مبادئ و قواعد التحرير الإداري،	- تنظيم و سير دواوين مؤسسات الشباب،	- دور و مهام مؤسسات الشباب :	
- تحرير المراسلات ومختلف الوثائق الإدارية :		* دور الشباب،	
- المراسيم، القرارات، المنشورات والتعليمات، المحاضر،		* بيوت الشباب،	
- التقارير، عروض الحال، المذكرات التحليلية...		* مخيمات الشباب.	
- كفايات صياغة الإشكاليات وطرحها،		- جمعيات الشباب (الأهداف - المشاركة مع المؤسسات العمومية).	
- مناهج البحث والتلخيص،			
- إعداد ملف إداري،			
- كفايات إعداد مذكرة،			
- أساسيات معالجة النصوص.			

الملحق 4

برنامج التكوين المتخصص للإدماج في رتبة
مستشار الشباب
(فرع الإعلام والتوجيه)

1- برنامج التكوين النظري : مدته ثمانية (8) أشهر

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي	للمعامل
1	الدعم والتوجيه النفسي	100 س	2
2	علوم الإعلام و الاتصال في وسط الشباب	100 س	2
3	منهجية البحث	60 س	1
4	الإدماج الاجتماعي	60 س	1
5	علم الاجتماع	60 س	1
6	قيادة و بناء المشاريع	60 س	1
7	التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال	60 س	1
8	التشريع و التنظيم الإداري	30 س	1
9	تنظيم مؤسسات الشباب	60 س	1
10	التحرير الإداري والمنهجية	30 س	1
الحجم الساعي الإجمالي		620 س	

2- تريض تطبيقي : مدته أربعة (4) أشهر

يتابع المترشحون في التكوين للإدماج في رتبة مستشار الشباب، فرع الإعلام والتوجيه تريبا تطبيقيا ذا صلة بميدان نشاطهم مدته أربعة (4) أشهر قبل نهاية الدورة، لدى المؤسسات العمومية التابعة لوزارة الشباب والرياضة، ويعدون تقرير التريض عند نهايته.

16. التكوين المتخصص منذ 2012 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ فيالموافق.....

يحدد كليات تنظيم التكوين المتخصص للإلتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة وكذا محتوى برامجه

إن الأمين العام للحكومة،
ووزير الشباب والرياضة،

المادة 25: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 03.04.2012
الموافق

يصرح بفتح باب التكوين المتخصص
منذ 12 صفر
التكوين المتخصص

عن الأمين العام للحكومة
و بتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
هو الأمين العام للحكومة
و يتشرفني منحه
المدير العام للوظيفة العمومية
في . يسوقه

وزير الشباب والرياضة

01



A. التكوين المتخصص لرتبة مربّي تنشيط شباب منذ 2012 :

26 ذو القعدة عام 1431 هـ
3 نوفمبر سنة 2010 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 66

20

الملحق 1

برنامج التكوين المتخصص لالتحاق

برتبة مربّي تنشيط الشباب

مدة التكوين المتخصص : ثلاث (3) سنوات

رقم	الوحدات	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة	
		الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل
1	علم الاجتماع	60 سا	1	60 سا	1		
2	علم النفس	60 سا	1	60 سا	1		
3	بيداغوجية التنشيط	60 سا	1	60 سا	1		
4	العلوم القانونية و الإدارية	60 سا	1				
5	علوم الإعلام و الاتصال	60 سا	1	60 سا	1		
6	تاريخ الحركة الوطنية	60 سا	1				
7	الإعلام الألي			60 سا	1		
8	النظافة و الإسعاف					60 سا	1
9	منهجية تطبيقية					60 سا	1
10	النشاطات الثقافية	120 سا	2	120 سا	2	120 سا	2
11	النشاطات العلمية	120 سا	2	120 سا	2	120 سا	2
12	النشاطات الرياضية	60 سا	1	60 سا	1		
13	الندوة					60 سا	1
14	تسيير دورات المشاريع	60 سا	1				
15	لغة أجنبية	60 سا	1	60 سا	1		
16	تربص تطبيقي	120 سا	1	240 سا	1	240 سا	1
17	تقرير نهاية التكوين					180 سا	1
	المجموع	900 سا		900 سا		900 سا	

B. التكوين المتخصص لرتبة مربى رئيسي شباب منذ 2012 :

الملحق 2

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق
برتبة مربى رئيسي لتنشيط الشباب

مدة التكوين المتخصص : أربع (4) سنوات

رقم	الوحدات	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة	
		الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل
1	علم الإجتماع	60	1	60	1	60	1	60	1
2	علم النفس	60	1	60	1	60	1	60	1
3	بيداغوجية التنشيط	60	1	60	1	60	1	60	1
4	العلوم القانونية و الإدارية	60	1	60	1	60	1	60	1
5	علوم الإعلام و الإتصال	60	1	60	1	60	1	60	1
6	تاريخ الحركة الوطنية	60	1	60	1	60	1	60	1
7	لغة أجنبية	60	1	60	1	60	1	60	1
8	تسيير الموارد البشرية و المالية	60	1	60	1	60	1	60	1
9	الإعلام الآلي	60	1	60	1	60	1	60	1
10	النظافة و الإسعاف	60	1	60	1	60	1	60	1
11	إحصاء	60	1	60	1	60	1	60	1
12	منهجية تطبيقية	60	1	60	1	60	1	60	1
13	النشاطات الثقافية	120	2	120	2	120	2	120	2
14	النشاطات العلمية	120	2	120	2	120	2	120	2
15	النشاطات الرياضية	60	1	60	1	60	1	60	1
16	تسيير دورات المشاريع	60	1	60	1	60	1	60	1
17	الندوة	60	1	60	1	60	1	60	1
18	تربص تطبيقي	180	1	180	1	180	1	180	1
19	مذكرة	300	1	300	1	300	1	300	1
	المجموع	900		900		900		900	

C. التكوين المتخصص لرتبة مستشار شباب شباب منذ 2012 :

الملحق 3

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق
برتبة مستشار الشباب (فرع التقييم و التكوين)

مدة التكوين المتخصص : خمس (5) سنوات

رقم	الوحدات	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة	
		الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل	الحجم الساعي السنوي	المعامل
1	علم الاجتماع	60	1	60	1						
2	علم النفس	60	1	60	1						
3	علوم التربية	60	1	60	1						
4	العلوم القانونية و الإدارية	60	1	60	1						
5	تاريخ الحركة الوطنية	60	1	60	1						
6	علوم الإعلام و الإتصال	60	1	60	1						
7	لغة أجنبية	60	1	60	1						
8	الإعلام الألي	60	1	60	1						
9	التسيير										
10	بيداغوجية التقييم										
11	المناهج و البرامج										
12	النشاطات الثقافية	120	2	120	2						
13	النشاطات العلمية	120	2	120	2						
14	النشاطات الرياضية	60	1	60	1						
15	منهجية تطبيقية			60	1						
16	تسيير نشاطات الترفيه			60	1						
17	إحصاء										
18	تسيير دورات المشاريع										
19	الندوة										
20	تربص تطبيقي	120	1	120	1						
21	مذكرة	240	1			180	1				
	المجموع	900		900		900		900		900	

D. مراسيم و قرارات تخص المناصب العليا الهيكلية و الرتببية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب والرياضة



ديوان مؤسسات الشباب
لولاية برج بوعريش
رقم: 106/د م ش/2017

مقرر يتضمن الزيادة الاستدلالية بعنوان

شغل منصب عالي مدير مؤسسة إحصاء: ن. حرز الله

إن مدير ديوان مؤسسات الشباب لولاية برج بوعريش

- سـمـقـتـضـى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- سـمـقـتـضـى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .
- سـمـقـتـضـى المرسوم الرئاسي رقم 307/07 المؤرخ في 2007/09/29 المحدد لكيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- سـمـقـتـضـى المرسوم التنفيذي رقم 99.90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية ، الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- سـمـقـتـضـى المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 2007/01/06 المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية .
- سـمـقـتـضـى المرسوم التنفيذي رقم 07/10 المؤرخ في 2010/01/07 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة .
- سـمـقـتـضـى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يونيو 2013 الذي يحدد تصنيف المناصب العليا وكذا الزيادة الاستدلالية بديوان مؤسسات الشباب للولاية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له.
- سـمـقـتـضـى إنشاء : على ملخص القرار الجماعي رقم 271 المؤرخ في: 20 أكتوبر 1991 المتضمن إدماج وتثبيت و ترتيب السيد: لونيبي اسماعيل في رتبة: مربى متخصص في الشبيبة ابتداء من : 01 جانفي 1990 .
- سـمـقـتـضـى : على القرار رقم: 24 المؤرخ في: 2015/11/30 المتضمن تعديل القرار الجماعي المتعلق بإدماج الموظفين وإعادة ترتيبهم في رتبة: مربى رئيسي لتنشيط الشباب ابتداء من: 01 جانفي 2008.
- سـمـقـتـضـى : على القرار رقم: 78 المؤرخ : 2001/11/04 المتضمن تعيين السيد: لونيبي اسماعيل في المنصب العالي مدير مؤسسة شباتية لدى دار الشباب سيدي امبارك ابتداء من: 2001/11/04.
- سـمـقـتـضـى : على القرار رقم: 97 المؤرخ في: 2016/12/29 المتضمن تعيين السيد: لونيبي اسماعيل مندوب محلي للشباب لبلدية سيدي مبارك ابتداء من: 2016/12/29.
- سـمـقـتـضـى : على القرار رقم: 115 المؤرخ في: 2017/12/19 المتضمن نقل السيد: لونيبي اسماعيل من مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش إلى ديوان مؤسسات الشباب لولاية برج بوعريش ابتداء من: 01 ديسمبر 2017.
- سـمـقـتـضـى : على القرار رقم: 106 المؤرخ في: 2017/12/31 المتضمن التكفل بالسيد: لونيبي اسماعيل في رتبة: مربى رئيسي لتنشيط الشباب ابتداء من: 2017/12/01.

باقتراح من السيد/ رئيس مصلحة الإدارة والوسائل

يقرر

- المادة الأولى: على سبيل التسوية يستفيد السيد: لونيبي اسماعيل من زيادة استدلالية تقدر ب: 215 نقطة موافقة المستوى السليم-م-1 بعنوان المنصب العالي المشغول مدير دار الشباب سيدي امبارك ، ابتداء من : 01/01/2008 إلى غاية: 2016/12/28 .
- المادة الثانية: تلغى أحكام القرار رقم: 78 المؤرخ في: 2001/11/04 المذكور أعلاه والمتضمن تعيين المعني في المنصب العالي
- المادة الثالثة: يكلف السيد / رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بتنفيذ هذا المقرر

3 ديسمبر 2017
برج بوعريش في:

الديوان
مجلس
مجلس في

أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427
الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون
الأساسي العام للتوظيف العمومية.

الفصل الثالث

المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة

المادة 10 : زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 11 : تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق :

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

- النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 12 : تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

المادة 13 : يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.

تصميم البحث Research Design

تقديم :

هذه الدراسة ، هي نموذج للبحوث التطبيقية . كأعلى درجة من البحث النظري ، التجريبي ، الامبيرقي . لأنها تتضمن كل منهم . كما استخدمت في كل خطواتها التحليل الثلاثي الأبعاد .

1. الموضوع :

تناول هذا البحث موضوع جودة مقاييس التكوين و دورها في الأداء الوظيفي للمربين الموظفين بمؤسسات الشباب . دراسة ميدانية على 5 ولايات بالجزائر .

1. مربي تنشيط في الشباب
2. مربي رئيسي في الشباب
3. مستشار في الشباب
4. مستشار رئيسي في الشباب
5. مفتش في الشباب

2. الإشكالية :

هل الأداء الوظيفي للمربي في مؤسسات الشباب يمكن أن يتأثر بدور عامل جودة مقاييس التكوين . وهل يمكن أن يكون لهذه الجودة دور ما في مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري ؟
وعليه فالدراسة تبحث في الأداء الوظيفي للمربي الموظف و تستخدم متغير الجودة كمتغير وسيط و معدل في آن واحد . لمعرفة دور حزم مقاييس التكوين على الأداء الوظيفي للمربي الموظف بمؤسسات الشباب .

3. الفرضيات :

الفرضية 1 - تكوّن المربون الموظفون على مقاييس تكوين ذات جودة ؟

Les éducateurs a-t-ils formationnés sur des modules de formation de qualité ?

الفرضية 2- يوجد أداء وظيفي للمربين الموظفين ؟

Il existe une Performance fonctionnelle chez les éducateurs fonctionnaires ?

الفرضية 3- يوجد دور لجودة مقاييس التكوين في الأداء الوظيفي للمربي ؟

Il existe un rôle de la qualité Des modules de la formation à la performance fonctionnelle

4. متغيرات ثلاثية الأبعاد الدراسة :

تعتمد الدراسة على 4 أنواع من المتغيرات ، و استخدمت متغير واحد يحمل خاصيتين و يقوم بدورين هو : متغير الجودة . بدور المعدل و دور الوسيط.

أ- المتغير المستقل independent variable : مقاييس التكوين

ب- المتغير التابع الأول dependent variable : الأداء الوظيفي

ت- المتغير الوسيط و المعدل mediator and moderator variable : الجودة

5. اشتقاق الإشكالية بمقاربة الهوية

1- هوة نظرية

2- هوة منهجية تطبيقية

3- هوة علمية

4- هوة عملية وظيفية

6. مرحلة البناء النظري : المقاربات النظرية ثلاثية الأبعاد

1- مقارنة الكاب : نيكول لوغو Nicole legault

2- مقارنة الحاجات : مازلو Maslow

3- مقارنة التوافق و التباين و الهوية : Bell

7. تحديد خلفية الباحث خطو منهجية لابد منها:

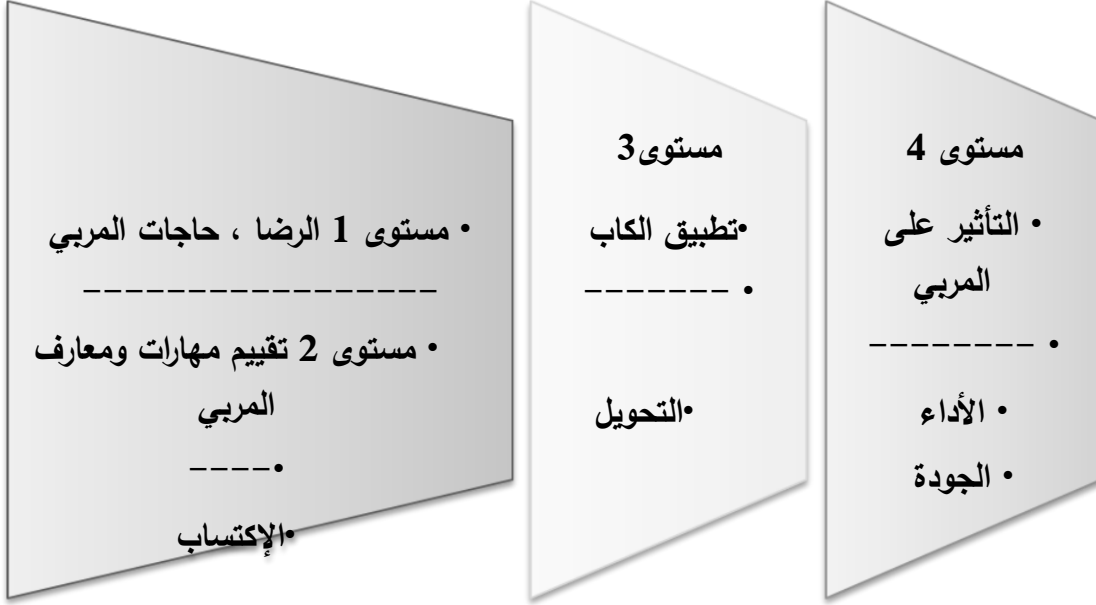
1- خلفية دينية

2- خلفية ثقافية

3- خلفية شخصية

4- خلفية إنفعالية

8. المقاربة المنهجية ثلاثية الأبعاد لكيرك باترك مطورة



8. عدد العينة: عينة نوعية بعدد 464 فرد مأخوذة من مجتمع أصلي يتكون من 571 فرد.

9. خصائص العينة :

- A. هم موظفون دائمون يعملون في مؤسسات الشباب التي تتبع إلى مديريات الشباب و الرياضة لولايات: مستغانم ، بجاية ، ورقلة ، تيارت ، سكيكدة. و الولاية المنتدبة تقرت .
- B. يتقلدون مناصب نوعية عالية و تمثيلية.
- C. ينتمي أفراد العينة إلى سلك الشباب لوزارة الشباب و الرياضة. و يتوزعون على خمسة رتب وظيفية هي: رتبة مربي في الشباب، مربي رئيسي في الشباب، مستشار في الشباب، مستشار رئيسي في الشباب، مفتش.
- D. كلهم خريجي المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب.
- E. تتوزع أقدميتهم في التوظيف بين موظفين جدد لهم سنتين و موظفين لهم أكبر من 32 سنة خدمة.

10. المنهج : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي. من تشخيص واقع ثم تحليل . بأدوات منهجية من جمع للمعطيات بثلاثية الأبعاد و تحليل إحصائي وتحليل ثلاثي الأبعاد للنتائج.

11. الأهداف :

1. تصويب الأمانة العلمية لتسمية الإستمارة لمبتكرها كيرك باتريك . و تحديد النموذج الأصلي لها
2. كشف بعض نقاط الضعف في نموذج كيرك باتريك . منها صعوبة تطبيقه على التدريبات ذات المدد الزمنية الطويلة و المتتالية. و أحيانا المتقطعة. إلا على التي تجري في ظرف قياسي
3. تطبيق مقارنة ثلاثية الأبعاد بعدة مستويات. كطريقة منهجية جديدة. و إدخالها عمليا إلى العلوم الاجتماعية و إلى الجامعة الجزائرية.
4. تقديم تطبيق فعلي عن تطوير نموذج كيرك باتريك . ليكون نموذج بثلاث مستويات بإضافة عامل السياق.
5. تطبيق مقاييس تكوين ذات جودة تلبي حاجات الشباب
6. إبتكار طريقة علمية تسمى " العزل isolation " لأنواع الأداء الوظيفي .
7. إبتكار برنامج آلي logical software « CEva.HPR » لتقييم الأداء السياقي و العزل للمورد البشري
8. يقدم البحث معادلة إحصائية لسد ثغرة برنامج spss V22 يمكن من تحويل سلالم ليكرت كلها إلى ثلاثية مع الحفاظ على قيمها الأصلية دفعة واحدة .
9. يقدم البحث إبتكار معادلة إحصائية لموازنة فقرات الأسئلة و تحديد عددها الأدنى للقيام بالتحليل الإحصائي الصحيح.

12. مفاهيم منهجية عمودية الاستخدام:

1. المتغير مستقل ، تابع ، وسيط ، المعدل Independent - Dependent- Mediator-Moderator
2. البعد Parameter
3. المؤشر Indicator
4. الإشارة Indice

13 - الإستمارات ثلاثية الأبعاد عمليا : تتضمن 314 إشارة

1. تسعة 9 استمارات لـ

2. ثلاثة فرضيات
3. كل فرضية بثلاثة 3 مستويات
4. كل مستوى فيه 3 أبعاد أو أربعة أبعاد
5. كل بعد فيه أكثر من ثلاثة مؤشرات
6. كل مؤشر فيه أكثر من ثلاثة إشارات
7. استمارات باللغة العربية ، استمارات باللغة الفرنسية عمليا + استمارة باللغة الإنجليزية نظريا

14- مقاربات منهجية ثلاثية الأبعاد

- 1- عدد مراحل النموذج المنهجي للتقييم ثلاثي الأبعاد المبني على نموذج كيرك باتريك هو (إكتساب ، تحويل ، أداء) = 3
- 2- ثلاثة فرضيات = 3
- 3- عدد المتغيرات : ثلاثة متغيرات (مقاييس التكوين ، الأداء الوظيفي ، الجودة) = 3
- 4- عدد أبعاد متغير مقاييس التكوين : 4 أبعاد
- 5- عدد أبعاد متغير الأداء الوظيفي : 3 أبعاد
- 6- عدد أبعاد متغير الجودة : 4 أبعاد
- 7- عدد 11 بعد ، 202 مؤشر و 112 إشارة = 314 إشارة
- 8- مستويات ليكرت : ثلاثة فردية (3 ، 5 ، 7) + مستويان 2 ثنائيان (2 ، 4)
- 9- التقرير و التحليل الاحصائي : SPSS V 22

15- تحليل تطبيقي ثلاثي الأبعاد: للإشارات و المؤشرات و الأبعاد

- 1- تحليل بنائي - وظيفي : بطريقة ستروس Strauss
- 2- تحليل مقارن : بطريقة أبراهامان Mark Arbahamen
- 3- تحليل سببي : بطريقة روزنبرغ Rosenberg

16. مخطط تطبيقي للأطروحة

3 متغير الجودة				2 متغير الأداء الوظيفي			1 متغير المقاييس				
نجاحة	فعالية	جديدة	دقيقة	مؤسسي	جماعي	أداء فردي	متطلبات المقياس	المناهج	المحتوى	الأهداف	
مرحلة الجودة				مرحلة الأداء			مرحلة التحويل		مرحلة الاكتساب		
4.الصلاحية				3.النجاحة			2.المخرجات		1.المدخلات		

17.

صفحة	فصول الأطروحة	
20	الإشكالية و المقاربات النظرية	فصل أول
83	الأداء الوظيفي و جودة التكوين.	فصل ثاني
134	الأدوات المنهجية للدراسة	فصل ثالث
206	مدخلات المقاييس : مرحلة الاكتساب ومرحلة التحويل.	فصل رابع
310	مخرجات التكوين وعزل الأداء	فصل خامس
562	الجودة ودورها على الأداء	فصل سادس
583		ملاحق
781		ملخص باللغة العربية
796		ملخص باللغة الإنجليزية

1. **الفصل التطبيقي الرابع :** تناول مرحلة المدخلات التي تقدمها معاهد التكوين من معارف و مهارات للطالب قبل أن يتوظف. تقابلها ما سمي في البحث بمرحلة الاكتساب. درجات اكتساب الطالب الذي أصبح موظفا.

و تنقسم مرحلة المدخلات أو الاكتساب إلى 4 أبعاد وهم : بعد الأهداف ، بعد المحتوى ، بعد المناهج و بعد متطلبات المقياس .

يعالج هذا الفصل ، 7 مؤشرات مشتركة كعامل مشترك بين كل الأبعاد الأربعة. وهذا لتحديد الفروق و التباين الأحادي و الإرتباطات لكل بعد عن باقي الأبعاد الأربعة. حسب المؤشرات السبعة .

هذه المؤشرات المشتركة هي : 1. مؤشر الجنس 2. مؤشر الجمعية 3. مؤشر المنصب التمثيلي 4. مؤشر المنصب النوعي ، 5. مؤشر الرتبة 6. مؤشر الولاية. و 7. مؤشر الخبرة المهنية .

و يعالج النتائج إحصائيا ثم يحللها بطريقة التحليل الثلاثي الأبعاد. أي باعتماد 3 طرائق تحليل مختلفة لكن متكاملة. تحلل و تفسر من زوايا ثلاثة مختلفة. تبحث عن هدف واحد هو الحقيقة العلمية، بعيدا عن الرؤية الأحادية. هي : التحليل مقارن ، التحليل السببي ، التحليل الوظيفي- البنائي.

ثم ينتقل الفصل ، إلى تحليل النتائج الإحصائية للإشارات . و يكشف الشروخ ثلاثيا . شروخ في مرحلة الإكتساب أو المدخلات. و يعتمد نسبة 100/100 للاكتساب لأنها قد إنتهت بأكثر من 30 سنة.

و يعتبر متغير مقاييس التكوين ، متغير مستقل . ليس هو هدف البحث ، و لكن من الضروري الانطلاق منه و البناء عليه للوصول إلى مرحلة الأداء. مرحلة الهدف الأساسي. ثم استخلاص مستوى وجود الجودة.

2. **الفصل التطبيقي الخامس :** تناول من مسألة المعالجة الإحصائية لعلاقات الارتباط و تحديد الفروق

بين متغير الأداء الوظيفي مع المؤشرات 7 العامة المشتركة للمورد البشري. وهي مؤشر الجنس ، المنصب التمثيلي ، المنصب النوعي، الجمعية، الولاية، الخبرة المهنية .

و حدد البحث الشروخ في الأداء للمورد البشري عبر ربط المؤشرات 7 مع الأبعاد الثلاثة وهم : الأداء الفردي ، الأداء الجماعي ، الأداء المؤسسي.

ثم إنتقل البحث إلى حساب رياضي يسمى العزل كمرحلة ثانية . عزل عناصر الأداء الفعلية وتحديد مستوياتها للمورد البشري عند كل إشارة و عند كل بعد . ثم تحديد المعدل العام للأداء . وهذه المرحلة مبتكرة من الباحث . ولم تتطرق لها البحوث في تقييم الأداء .

و لعزل عناصر الأداء ، إعتد البحث على قاعدة أساسية للأداء تسمى Base Line of Performance تحسب من نسبة 65 % .

ولكي يكون العزل صحيحا ، اعتبر البحث أن الموظفين يعملون بشكل جيد . أي أدائيين كلهم . و ربط الأداء بكمية الاكتساب الذي تلقاه المربي من حزم التكوين .

و بعد إنجاز العزل في كل الإشارات و المؤشرات و الأبعاد التي تخص مرحلة الأداء أو مرحلة العزل الثانية . تحصل البحث على معدلات عامة للأداء صحيحة لكن ليست حقيقية .

و لمعرفة الأداء الحقيقي العام للمرحلة الثالثة من العزل ، انتقل البحث بربط المعدل العام للأداء بما يسمى الباششارك Benchmark ثم The target ثم مستوى الهوة في الأداء Gap . وهي مراحل معروفة لحساب أداء مجموعات العمل . وهذه المرحلة تستخدمها البحوث حاليا . لكنها لا تلبي حاجة البحث بحساب الأداء بدقة عالية دون بقاء أي هامش أو نسبة غامضة .

فاكتشف الباحث أن الباششارك الحقيقية True benchmark غير موجودة سابقا وهي التي تلبي حاجة البحث . ولم تتطرق إليها البحوث . كما لم تتطرق البحوث إلى ما يترتب عنها من نتائج معبر عنها بمفاهيم جديدة متتابعة تحصيلية . وهذا ما أدى بالباحث إلى إبتكار مفاهيم متتابعة تحصيلية هي : مفهوم True benchmark و مفهوم Benchmark gap و مفهوم True target و مفهوم True able target و

مفهوم الهوة الكلية في الأداء True PrPr . True Pr.O . True PR . Global gap of performance وعليه ، حدد البحث الأداء بأنواعه ، الجزئي و العام ، المرتبط بكل بعد و إشارة و متغير بطريقة ثلاثية الأبعاد . و سمي بمرحلة النجاعة .

3. الفصل التطبيقي السادس: و تناول كمرحلة أولى من مسألة المعالجة الإحصائية لعلاقات الارتباط وتحديد الفروق بين متغير الجودة مع المؤشرات 7 العامة المشتركة للمورد البشري . وهي مؤشر الجنس ، المنصب التمثيلي ، المنصب النوعي الولاية ، الخبرة المهنية .

و حدد البحث الشروخ في الجودة كمرحلة ثانية ، عبر ربط المؤشرات 7 مع الأبعاد الأربعة وهم : الدقة ، الحداثة ، الفعالية ، النجاعة .

و للقيام بعزل الجودة ، من الضروري ربط عناصرها بالشروح الموجودة في مرحلة الاكتساب . و ربطها كذلك بنقاط القوة . و هذا ما يسمى بالعزل المبني على نقاط القوة و نقاط الضعف كمرحلة ثالثة.

وعليه، إنقل البحث إلى حساب رياضي يسمى عزل الجودة كمرحلة رابعة . بعزل عناصر الجودة الفعلية وتحديد مستوياتها لدى المورد البشري مرتبطة بحزم المقاييس من ناحية و مرتبطة بأداء المورد البشري من ناحية ثانية.

و بناء عليها ، نتج عزل للجودة عند كل إشارة و عند كل بعد . ثم نتج تحديد المعدل العام للجودة . وهذه المرحلة مبتكرة من الباحث . ولم تتطرق لها البحوث في تقييم الجودة.

و لعزل عناصر الجودة ، إتمد البحث على قاعدة أساسية للجودة تسمى Base Line of Quality تحسب من نسبة 65 % . وهو أن يصل الموظف أداءً عالياً يقارب 65 % و أن يحقق المرءي الموظف تحويلاً للمعارف و تطبيقاً للمهارات و أداءً لأدوار وظيفته مبني على ما اكتسبه من حزم مقاييس التكوين .

ولكي يكون العزل للجودة صحيحاً و صافياً ، مرتبط فقط بحزم مقاييس التكوين . اعتبر البحث أن حزم مقاييس التكوين هي ذات جودة. و أن الموظفين يعملون بشكل جيد. أي أدائين كلهم. و أداءهم بني على كمية الاكتساب العالية التي حصلوها من حزم التكوين. و أن أداءهم الوظيفي لا يرتبط بعوامل مضافة لعامل مقاييس التكوين.

و بعد إنجاز العزل في كل الإشارات و المؤشرات و الأبعاد التي تخص مرحلة الصلاحية و مرحلة العزل الثانية. تحصل البحث على معدلات عامة للجودة صحيحة لكن ليست حقيقية . و لمعرفة الجودة الحقيقية ، سماها البحث بمرحلة الصلاحية . صلاحية حزم المقاييس .

و لمعرفة الجودة الحقيقية للمرحلة الثالثة من العزل المسماة بالصلاحية ، انتقل البحث بربط المعدل العام للجودة. كشف مستويات الشروح في الجودة Gap . وهي خطوة ثانية لحساب الجودة. هذه الخطوة لم تستخدمها البحوث سابقاً وحالياً. وهي تلبى حاجة البحث بحساب الصلاحية بدقة عالية دون بقاء أي هامش أو نسبة غامضة.

فاكتشف الباحث أن الجودة الحقيقية True Qualiyy أو الصلاحية viability غير موجودة سابقاً وهي التي تلبى حاجة البحث. ولم تتطرق إليها البحوث في اختصاص علم اجتماع التنمية. كما لم تتطرق البحوث إلى ما يترتب عنها من نتائج معبر عنها بمفاهيم جديدة متتابعة تحصيلية .

وهذا ما أدى بالباحث إلى إبتكار مفاهيم متتابعة تحصيلية هي : مفهوم True Quali و مفهوم viability of modules و مفهوم simple pertinence ومفهوم الدقة الايجابية positive pertinence و مفهوم الدقة السلبية negative pertinence الدقة الصحيحة True pertinence ، تحصيل الفرد الواحد من الدقة HR pertinence ، الفعالية الحقيقية True efficiacy ، النجاعة الحقيقية True efficiency وعليه ، حدد البحث الصلاية بأنواعها ، الجزئية و العامة مرتبطة بكل بعد و إشارة و متغير بطريقة ثلاثية الأبعاد . و سمي بمرحلة الصلاحية **Viability step** .

18. نتائج الدراسة : مدخلات التكوين و مخرجاته و مدى النجاعة و الصلاحية

أ- مرحلة الاكتساب:

1. مدخلات بعد الأهداف : عدم إشباع حاجات المري من وراء التكوين تساوي 68.5 %
2. مدخلات بعد المحتوى: ليست جديدة أو حديثة وغامضة بنسبة 54.66 %
3. مدخلات بعد أدوات التوصيل : مدى الاكتساب في المقياس الواحد هو 1.96 %
4. مدخلات بعد متطلبات المقياس : لا تمكين من الإكتساب بنسبة 55.50 %
5. دور العوامل المحيطة ; في الإكتساب بمتوسط فعالية متوسطة تقدر بـ 35.8

ب - مرحلة التحويل:

1. عدم توافق أهداف المقاييس مع أهداف الوظيفة بمؤسسات الشباب بنسبة 54.5 %
2. الوظيفة تحتاج إلى مقاييس جديدة بنسبة 67.5 %
3. صعوبة تطبيق محتويات مقاييس التكوين أثناء العمل بنسبة 73.2 %
4. نسبة اللا فعالية للمهارات المكتسبة في مرحلة التحويل هي بنسبة 61.8 %
5. المري لا يثق في تطبيق معارف اكتسبها من المعاهد بنسبة 69.0 %
6. نسبة المربين الأدائيين 17.96 %
7. نسبة المربين المنفذين 35.94 %
8. نسبة المربين المبتكرين 5.86 %
9. نسبة المربين العارفين 40.24 %

10. نسبة إرتكاز مربي الشباب، مربي رئيسي في الشباب، مستشار الشباب و مفتش على التكوين من أجل الترقية هي 20 %
11. نسبة إرتكاز مستشار رئيسي في الشباب 00 %
12. المسار الوظيفي للمربي لا يرتكز على التكوين بنسبة 92.30 %
13. يوجد عدد 21 مقياس غير مهم.
14. مؤطري الميدان هم من قام بتمكين المربي على بلوغ الأداء في الكثير من الأعمال بنسبة 68.01% مقابل نسبة 19.2% لعوامل السياق
15. نسبة الإعتماد في المناصب النوعية و التمثيلية على الخبرة 44.4% و على القدرات الشخصية 30.8 % و على مقاييس التكوين 24.8 %

ت . مرحلة النجاعة :

نتائج الأداء الوظيفي

1. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الجنس بخصوص أبعاد الأداء الوظيفي بقيمة " ت " 2.86
2. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص أبعاد الأداء الوظيفي بقيمة " ت " 14.72
3. يوجد تباين طردي قوي بين المربين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بقيمة " ت " 22.43
4. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر المنصب النوعي بقيمة " ت " 20.23
5. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر الرتبة بقيمة " ت " 3.11
6. لا يوجد تباين بين المربين بناء على مؤشر الولاية بقيمة " ت " 0.79
7. يوجد تباين طردي بين المربين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بقيمة " ت " 3.10
8. الأداء الفردي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 3.75 %
9. الأداء الجماعي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة + 2.95 %
10. الأداء المؤسسي الكلي: بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 0.34 %
11. الأداء الكلي للمورد البشري بمؤسسات الشباب يصل إلى 7.04 %

ح. مرحلة الصلاحية:

نتائج الجودة

1. جودة المقاييس متوسطة بمتوسط حسابي 2.21 و بنسبة 60.59 % وصفا .
2. لا يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر الجنس بخصوص أبعاد الجودة بقيمة " ت " 2.24.
3. يوجد تباين طردي قوي بين المرين بناء على مؤشر الجمعية بخصوص أبعاد الجودة بقيمة " ت " 0.19

4. يوجد تباين طردي قوي بين المرين بناء على مؤشر المنصب التمثيلي بقيمة " ت " 4.44
5. يوجد تباين طردي بين المرين بناء على مؤشر المنصب النوعي بقيمة " ت " 6.67
6. لا يوجد تباين بين المرين بناء على مؤشر الرتبة بقيمة " ت " 0.14
7. يوجد طردي تباين بين المرين بناء على مؤشر الولاية بقيمة " ت " 3.12
8. يوجد تباين طردي بين المرين بناء على مؤشر الخبرة المهنية بقيمة " ت " 4.74

بعد دقيقة

9. دقة إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 28.84%
10. دقة سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 20.88 - % تحت الصفر
11. دقة كلية للإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 7.95%

بعد جديدة

12. إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة + 17.06 %
13. سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 22.26) % تحت الصفر
14. جديدة كلياً بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 5.20) % تحت الصفر

بعد الفعالية

15. فعالية إيجابية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 34.7 %
16. فعالية سلبية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة (- 25.66) % تحت الصفر
17. فعالية كلية بالإعتماد على مقاييس التكوين بنسبة 9.04 %

بعد النجاعة

18. نجاعة سلبية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى -22.45 % تحت الصفر

19. نجاعة إيجابية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى 39.4% فوق الصفر
20. نجاعة كلية لمقاييس التكوين بمؤسسات الشباب تصل إلى 16.95%
21. صلاحية كلية للمقاييس بمؤسسات الشباب تصل إلى 7.22%

19. حزمة النتائج ونوع القرار⁽¹⁾

Analyse SWOT⁽²⁾

القرار			نتائج		الاكتساب التحويل النجاعة الصلاحية
هجر	تصحيح	خلق	مخاطر	قوة	
1	1	1	-	+	الاكتساب في المقياس 65/1.96%
1	1	1	-		التحويل الكلي 7.70%
1	1	1	-		النجاعة 7.04%
1	1	1	-		الصلاحية 7.22%

20. نتيجة مضافة :

C-Eva-PR
This logical software Under creation by the searcher Haloui Fateh, to isolating 13 kinds of performance it's a plus value in This thesis, Under responsibility of university Mohamed khaidar- Biskra, It need time and experiment and budget.

¹ Unitar ; formation et accompagnement a l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie .1619.2014. 1 Ed . p 18.

² Unitar ; formation et accompagnement a l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie .ibid. . p13.
(force, faiblesse, opportunité, menace) p13

21. مراجع و مصادر

1. مراجع منهجية

- 01 - Benoît NDI ZAMBO : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique . Cottoned le 28/05/ - 01/06/2001
- 2 - Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.
- 3 - Holton, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- 4 - Kaufman, R., and Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 371-380.
- 5 - Kirkpatrick, D. L. (1975a). Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD.
- 6 - Kirkpatrick, D. L. (1975b). Techniques for evaluating training programs, part 2: learning. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 16-9. Madison, WI: ASTD62 - Kirkpatrick, D. L. (1975c). Techniques for evaluating training programs, part 3: behavior. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.
- 7 - Kirkpatrick, D. L. (1975d). Techniques for evaluating training programs, part 4: results. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 14-17. Madison, WI: ASTD.
- 8 - James Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick : Implement the Four Levels to Demonstrate Value
- 9 - Jenn Labin and Halelly Azulay : You Want It When? Balancing Quality, Time, and Expectations Before Designing.
- 10 - Fred Nickols : the conditions of performance ; factors that help or hinder . 2003.

2. مراجع تطبيقية

11 - Benoit NDI ZAMBO : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique . Cotonou le 28/05/ - 01/06/2001 » » en langue .Fr

12- Seully gorgita : étape 7 ; fiche 32 ; comment évaluer les formation ? . (PDF) , yammer

3. مراجع المفاهيم

13 - Niels Dabelstein : Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management / *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats / Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* . www.oecd.org/dac/evaluationnetwork . OECD PUBLICATIONS, 2 rue André Pascal, 75715 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE1007001 04 3P – No 31678 2002 . yammer , méthodologie and evaluation .

4. مراجع المقاربات النظرية

14- Isabeil et autres : l'éducation local et régional des adultes partenaire du développement - C.S.E. Québec-canada, 1^o Ed, 2003.

15 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

16 - Cal Wick and Kathy Granger : Building the Learning Transfer Competency of Participants

17 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

18 - Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : The Bay Area , functional evaluation ; droits de l'homme . Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme .Série sur la formation professionnelle N.° 07 - 2011 Equitas – Centre international d'éducation aux droits humains et Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. (HCDH).

Sherbrooke Montréal,2011, Québec, Canada Site Web : www.equitas.org

(OHCHR) Haut- Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)Palais des Nations Genève 10, Suisse Site Web : www.ohchr.org

Specialty of development /sociology/university of Mohamed Khaider-Biskra. Algeria.

Preface;

This thesis titled with; the quality of training modules and its role on functional performance of the educators working in the institutions of youth. Practical study on 5 willayas at the Algerian's territory.

This research is a model of a practical study as a higher than experimental and empirical and theoretical. it contain All of them . In each step it used the triangulation method.

1. Research Design:

1-1. Problematic;

The study search for functional performance existency of educators at their official workplaces institutions of youths. Under responsibility of youths and sports ministry. The performance may be doing it specifically in specific functional chairs or representatives or in the original functional chairs.

It used the concept of quality as a mediator and as a moderator variable to know the role value of official modules on functional performance of educators as a functionnors at their specific; representatives, functionary and originals chairs.

1-2. Thesis variables; it depend upon 4 kind of variables. And used one variable with double characteristics and double roles is; the quality variable.

- A. Independent variable ; Modules of training
- B. Dependent variable ; Functional performance
- C. Mediator-moderator variable ; Quality

1-3. Hypothesis; the thesis based on three hypotheses, Are;

- 1. The educators had trained on modules of quality.
- 2. The educators have a functional performance.
- 3. The quality of modules has a role on functional performance.

1-4. Quantity of the sample; the research used 464 person as a sample among original society which contain 571 people.

1-5. Sample characteristics;

Doctorate Thesis's Summary

- A. They are a permanents fonctionnors working at the institutions of youth. Under official responsibility of ministry of the youth and the sports nationally, while locally under responsibility of Administrations of youth and sports.
 - B. Names of willayas (towns); the research token five 5 willayas which represent the Algerian's territory. Are ; Mostaghanem, Bijaia, Tiahrt, Skikda, Owargla.
 - C. The fonctionnors divided on 5 five functionary levels; Educator animator of youth, Principal animator educator, Consultant's educator, Principal consultant educator, Inspector's educator.
 - D. All persons of the sample they studied at; national institutes for higher training of youth leaders.
 - E. Their years of hiring at a public functionary it divided between a novels workers equal of 2 years and old workers up- on 32 years.
 - F. Some of persons of the sample they had occupied or occupying and leading now a specifics and a representatives chairs.
- 2. Methods;** the thesis used the analytical -descriptive method. Based on diagnostigating the reality and analyzing it.
- 2-1. Triangular methodological Instruments;** with these methodologies instruments the research collected the data and analyzed it.
- A. Developed Practical questionnaire of kirk Patrick questionnaire model which based on 3 levels.
 - B. SPSS .V 22.
- 2-2. Triangular Theoretical approaches;** the study It used the triangular approaches approach 3D. As a new objective Theoretical way for studying problematic in the social and human's sciences. Here are the 3D Triangular approaches;
- 1- K.A.P :_Nicole legault
 - 2- Needs; Maslow
 - 3- adaptation and gap; Bell
- 3-1. Triangular methodological approaches;** the study used the Triangular Evaluation Design based on kirk Patrick model
- A. **Possessing step . Level 1;** satisfaction, needs of educators + **level 2** evaluation of knowledge's and habilitations of educators

- B. **Transferring step . Level 2** ; application of KAP of educators
- C. **Efficient step and viability step; Level 3** impact on educators + **Level 4** Performance quality

3-2. **Triangular methodological instruments**

- A. Triangular hypotheses.
- B. Triangular variables (modules, performance, quality).

3-3. **Triangular parameters;**

- A. Variable of module; 4 parameters.
- B. Variable of performance ; 3 parameters.
- C. Variable of quality; 4 parameters.

3-4. **Triangular questionnaires:**

- A. based on three levels .
- B. Which contain 11 twelve parameters
- C. More than 96 indicator
- D. and 314 indices.

4- **Triangular analysis.**it used three different approaches in complimentarily of how we analyze the statistical results

- 1-Strauss model of analysis; Social functional-structural analysis
- 2-Rosenberg model of analysis ; social –causal analysis
- 3-Mark Arbahamen; social-comparative analysis.

5- **Background - off TEST**

To decrease the subjectivity as it entered the traditional researches which based on single approach of analysis or collect data or theoretical approaches or instruments. With any token background of the searcher himself based on his emotional, religious, cultural, personal life-ideas. For that, the search had token a TEST in his background to check it off not in

6- **Goals of study;**

- A. knowing the functionary performance based on training modules of the educators

Doctorate Thesis's Summary

As workers at the public's functionary chairs of Algerian's administration.

- B. Knowing the income of the modules baget and its outcome. In addition benchmarking exactly its efficiency and its viability. For goal to put a logic programs of modules based on social market needs.
 - C. Apply the questionnaire model which created And Developed into 3 steps based on 6 steps of kirk Patrick model.
 - D. Apply the triangular approaches and analysis and instruments.as a novel methodology and I attempt to enter it into social sciences and Algerian's universities , by applied it on fonctionnors educator's subject practically.
 - E. Creately, something good and material for the global human.
- 7- **Global Thesis plan**; it contain 6 chapters. And the questionnaire wrote with Arabic language and the second wrote with French language and multi- indexes proofs.
- 1. Chapter one: problematic and theoretical approaches. Pp. 20- 77
 - 2. Chapter two: the functional performance and the quality of training. Pp. 83- 125
 - 3. Chapter three: mythological instruments of study and analysis. Pp. 134-203
 - 4. Chapter four : the income of the modules ; steps of possessing and transferring. Pp.206-301
 - 5. Chapter five: the outcome and the isolation of human performance. Pp. 310-438
 - 6. Chapter six: the quality and its role on performance. Pp. 443-4493
 - 7. Global Results; Pp 537-562
- 8- **Vertical applied newess concepts ;**
- 1. Mediator-moderator variable
 - 2. Parametor
 - 3. Indicator
 - 4. Indice
 - 5. Thirty educator 1/3
 - 6. Negative performance = Under zero
 - 7. Decision token = take it + creating + correcting + abounding
 - 8. diffusion of indices
 - 9. Multi Levels
 - 10. H.R. PR (human ressources performance)

Doctorate Thesis's Summary

11. ORG. PR(organizational performance)
12. PR. PR (individuel performance in the institution)
13. True .PR (true organizational performance)
14. Isolation of PR
15. CEva.HPR
16. Pr.O
17. T.PR
18. True ORG.PR
19. simple positive newness
20. simple negative newness
21. true newness
22. newness in module
23. true efficacy
24. true efficiency

9- Practical plan

1.Modules Variable				2.Functional Performance Variable			3.Quality Variable			
Objectives	Content	Methods	Conditions Of Module	Institutional Performance	Group Performance	Individual Performance	Pertinent	Novel	Efficacy	Efficient
Quality's Step				Performance's Step			Transferring's Step		Possessing's Step	
1.Income				2.Outcome			3. Efficiency		4. Viability	

10- Results:

A- Possessing Step / Incomes of the parameter; objective, content, instruments of transferring, module's conditions

1. Couldn't realised the Needs of educator with per 68.5 %.
2. A contents didn't novel neither developed with per 5.66 %
3. Ratio of possess by one module is 1.96 per %
4. Disempowerment of possess at ratio 55.50 per %
5. Role of contextual factors on possessing with a medium efficacy 35.08

B- Transferring Step / Outcomes of the parameters; objective, content, instruments of transferring, module's conditions

1. Non adaptation of modules objectives with the objectives of the function by 54.5 per%
2. The function need for a new modules with 67.5 per %
3. Difficulties to applied the contents of modules in the work place with 73.2 per %
4. Dis-efficacy of possessed habilitations is 61.8 per%
5. The educator didn't put-in the trust toward the knowledge which trained at the institutes with a ratio 69 per %.
6. The percentage of preferment educator is 17.96% , executors 35.94% , creators 5.86 % , knowers 40.24 %
7. Percentage of depending on knowledge trainings to get in a functionary degree at all is ; 20% ,else the principal consultant with a ratio equal 00 %
 - A. Percentage of depending on personal competencies in a functionary chairs , representatives or specifies launch a ratio of 75.2% ,while on modules with a ratio equal 24.8 %
 - B. The performance of educators depending and became from the efforts of colleagues in the work they impact with a ratio of 68.01% ,while on others contextual factors with a ratio equal 19.2 %
 - C. There are 21 an interesting modules
 - D. The functionary cycle line of an educator didn't based on trainings knowledge of modules with ratio get a 92.30 per%

Doctorate Thesis's Summary

C- Efficiency's Step / Performance of the parameters; individual performance, group performance, organizational performance.

1. total of individual performance which depend on trainings modules launch a ratio of (+3.75) per %
2. total of group's performance which depend on trainings modules got a ratio of (+2.95) per %
3. total of organizational performance which depend on trainings modules got a ratio of (+0.34) per %
4. Global performance ratio of the educator in the youth institutions is : 7.04 per %

D- Viability's Step / Quality of modules; objective, content, instruments of transferring, module's conditions

5. Total pertinence of trainings modules at youth institutions launch a ratio of (+7.95) per %
6. Total novelty of trainings modules at youth institutions got a ratio of (-5.20) per % under zero.
7. Total efficacy of trainings modules at youth institutions got a ratio of (+9.04) per %
8. Total efficiency of trainings modules at youth institutions got a ratio of (+16.95) per %
9. Global **Viability's** ratio of the educator in the youth institutions is : 7.22 per %

11- Global results based on isolation of performance ;

1. **Base line;** 464 functionary educators able to work performantelly =65%
2. **Benchmark;** 142.76 educators only between 464 able to work performantelly=20%
 $(464 \times 20) \div 65$
3. **The target;** 321.23 educators may be able to work performantelly = 45%
4. **Gap1:** those who didn't achieve functional performance based on modules fewer than 45% or up equivalent 45%

1. **Total performance** in the step of efficiency is; 7.04% in reality based on results.
2. **Total performance** in the step of Transfer is; 17.96%
3. **True performance** is ; $17.96 - 7.04 = 10.92\%$ vertical decreasing
1. **Benchmark** : $(464 \times 10.92) \div 65 = 77.952$

Doctorate Thesis's Summary

2. **True benchmark** ; $(464 \times 7.04) \div 65 = 50.254$ vertical decreasing of 12.6 % in comparison with the 20%
3. **Benchmark gap ; 12.6 %** gap of benchmark performance
4. **Target** ; $(464 - 50.254) = 413.74$ functionaries educators may be able to work performantelly = 45%
5. **True target** ; $(413.74 \times 45) \div 65 = 286.435$ functionaries = **31.16% = 13.37%**
6. **Target Gap** ; $(50.254 + 286.435) - 464 = (-127.310)$ out of target performance = **17.79 %** out of performance definitely ,so , $(31.16 - 17.79) = \text{True able target } 13.37$
7. So , $(13.37\% + 7.04\%) = 20.31\%$ performance in comparison with 65% as basic of performance , it mean that the performance very fewer with gap equal of ;
 $(65\% - 20.31\%) = 44.69\%$ **global gap of performance in comparison with the basically indicator 65%**

Gap2: those who had achieved functional performance based on their personal competences under 65% or up 65%

12- Creations :

- E. Creation a new attempt way to isolating the kinds of functional performance. Named it with the concept which I put it; “the isolation”.
- F. Creation of « C.Eva-PR » Logical Evaluation program based on Context factor for evaluating the human performance within different contexts and for isolating its kinds

C-Eva-PR
This logical software Under creation by the searcher Haloui Fateh, to isolating 13 kinds of performance it's a plus value in This thesis, Under responsibility of university Mohamed khaider- Biskra, It need time and experiment and budget.

- G. The research put in a new statistical equation to enclosing one gap in the SPSS V22. for empowering SPSS for analyzing more lickert levels when they putting it in a same time .while it preserving its original ratios.
- H. The research put-in an equation concern the equilibration of the items of questionnaire used the parameters and indices. And we reward, that SPSS can't analyze exactly the irregularly items different in number. When the first item contain fewer than 6 questions in comparison with other items group higher than 47 items.

13- baget results and take decision⁽¹⁾

SWOT Analysis⁽²⁾

decision			Results analysis		Possessing Transferring Efficiency's Viability's
Abandon - It	Correct- It	Create- It	Risques	Forces	
1	1	1	-	+	Possessing with module is: 1.96/65 per %
1	1	1	-		Global Transferring is: 7.70 per %
1	1	1	-		Efficiency's performance ratio is: 7.04 per %
1	1	1	-		Viability's ratio is : 7.22 per %

14- Past studies.

A. Past methodological studies

01 - Benoît Ndi Zambo : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique . Cottoned le 28/05/ - 01/06/2001

2 - Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

3 - Holton, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Development Quarterly*, 7(1), 5-21.

4 - Kaufman, R., and Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 371-380.

5 - Kirkpatrick, D. L. (1975a). Techniques for evaluating training programs, part 1: reaction. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 1-5. Madison, WI: ASTD.

6 - Kirkpatrick, D. L. (1975b). Techniques for evaluating training programs, part 2: learning. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 16-9. Madison, WI: ASTD62 -

Kirkpatrick, D. L. (1975c). Techniques for evaluating training programs, part 3: behavior. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 10-13. Madison, WI: ASTD.

¹ Unitar ; formation et accompagnement a l'entreprenariat des jeunes diplômés en Algérie .1619.2014. 1 Ed . p 18.

² Unitar ; formation et accompagnement a l'entreprenariat des jeunes diplômés en Algérie .ibid. . p13.

(force, faiblesse, opportunité, menace) p13

Doctorate Thesis's Summary

7 - Kirkpatrick, D. L. (1975d). Techniques for evaluating training programs, part 4: results. In *Evaluating Training Programs*, compiled by D. L. Kirkpatrick, 14-17. Madison, WI: ASTD.

8 - James Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick : Implement the Four Levels to Demonstrate Value

9 - Jenn Labin and Halelly Azulay : You Want It When? Balancing Quality, Time, and Expectations Before Designing.

10 - Fred Nickols : the conditions of performance ; factors that help or hinder . 2003.

B. Past practical studies

11 - Benoit NDI ZAMBO : Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité ; sous -thème : *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique* . intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique . Cotonou le 28/05/ - 01/06/2001 » » en langue .Fr

12- Seuily gorgita : étape 7 ; fiche 32 ; comment évaluer les formation ? . (PDF) , yammer

C. Past conceptual studies

13 - Niels Dabelstein : Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management / *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats / Glosario de los principales terminos sobre evaluación y gestión basada en resultados* . www.oecd.org/dac/evaluationnetwork . OECD PUBLICATIONS, 2 rue André Pascal, 75715 PARIS CEDEX 16 PRINTED IN FRANCE 1007001 04 3P – No 31678 2002 . yammer , méthodologie and evaluation .

D. Past theoretical studies

14- Isabeil et autres : l'éducation local et régional des adultes partenaire du développement - C.S.E. Québec-canada, 1^e Ed, 2003.

15 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

16 - Cal Wick and Kathy Granger : Building the Learning Transfer Competency of Participants

17 - Paul Elliott : Linking Learning to Performance.

18 - Dale Houston ; Susan Lang Williams ; Judith Bloomer ; William co Mann : The Bay Area , functional evaluation ; droits de l'homme . Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme .Série sur la formation professionnelle N.° 07 - 2011 Equitas – Centre international d'éducation aux droits humains et Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. (HCDH).Sherbrooke Montréal,2011, Québec, Canada Site Web : www.equitas.org (OHCHR) Haut- Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)Palais des Nations Genève 10, Suisse Site Web : www.ohchr.org